



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palveluntarjoajan roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä

Ahovalli, Laura

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Palveluntarjoajan roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä

Laura Ahovalli
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Laura Ahovalli

Palveluntarjoajan roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä

Vuosi	2012	Sivumäärä	94 + 18
-------	------	-----------	---------

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palveluntarjoajan roolit asiakasyritystensä toimintojen kehittämisessä. Opinnäytetyö tehtiin Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeelle (ESLogC), jonka tarkoituksena on kehittää Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmää. Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana työstämässä ESLogC-hankkeen osaamisen työkokonaisuutta. Tämä opinnäytetyö tuo hankkeelle asiakasnäkökulmaa, joka on tärkeä huomioida kehitettäessä logistiikkakeskusjärjestelmää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui ulkoistamisesta, make or buy -päätöksestä, ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista sekä logistiikkapalveluntarjoajasta ja sen roolista yritysasiakkaan toimintojen sekä niiden kehittämisen kannalta. Empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusta hyödyntäen, ja se alkaa selvittämällä vastaajien keskuudessa ulkoistetut toiminnot ja ulkoistamispäätökseen vaikuttaneet tekijät. Tämän jälkeen selvitetään vastaajien hankinta- ja yhteistyöstrategia.

Tutkielman tutkimusongelmana oli selvittää mitkä ovat palveluntarjoajan roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä. Tutkielman tuloksista voitiin päätellä, että palveluntarjoajan rooli yritysasiakkaan toimintojen kehittämisessä on ensinnäkin olla yhteistyökumppani ja toisekseen palveluntarjoaja. Yhteistyön kannalta palveluntarjoaja suunnittelee, ohjaa, parantaa sekä kehittää yhdessä yritysasiakkaan kanssa. Palveluntarjonnan kannalta palveluntarjoajan tulee tarjota yritysasiakkaalle sen tarpeita vastaava palveluvalikoima.

Asiasanat: ulkoistaminen, logistiikkapalveluntarjoaja, palvelurajapinta, yhteistyö, kehittäminen

Laura Ahovalli

The Roles of the Service Provider in Developing the Activities of the Client Companies

Year	2012	Pages	94 + 18
------	------	-------	---------

The target of this Bachelor's thesis was to determine what the roles of service provider are in improving the operations of business customers. The thesis was made for the ESLogC project, which aims at developing logistics systems in Southern Finland. Laurea University of Applied Sciences is involved in the development of competence part in the project, which aims at develop expertise of logistics in companies. This thesis brings customer perspective to the project, which is important to notice when improving a logistics center system.

The theoretical framework of the thesis deals with outsourcing, make or buy decision making, the pros and cons of outsourcing, logistics service provider and its roles considering the operations and the improving of the operations of its business customers. The empirical part of this thesis was carried out by utilizing quantitative research method. The empirical part will begin with clarifying the operations outsourced among the respondents and the factors that affects to the outsourcing decision. After that the purchase and collaboration strategy of the respondents will be clarified.

The research problem of the thesis was to find out the roles of service provider in improving the operations of its business customers. The result of this study indicates that the role of service provider is firstly to be a cooperation partner and secondly a service provider. The service provider plans, controls, improves and develops together with the business customer. The service provider ought to offer its business customers the services they require.

Keywords: outsourcing, logistics service provider, service interface, cooperation, developing

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusongelma ja työn rajausta	8
1.3	Tutkimusmenetelmä	8
1.4	Tutkielman rakenne	9
1.5	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Palveluntarjoajan rooli yritysasiakkaan toimintojen kehittämisessä	12
2.1	Logistiikan ulkoistamisen ja siihen liittyvän yhteistyön tutkimusperinne	12
2.2	Ulkoistaminen.....	14
2.2.1	Logistiikkapalvelujen ulkoistamisen tasot	14
2.2.2	Make or buy -teoria	16
2.2.3	Ulkoistamisprosessin vaiheet	18
2.2.4	Ulkoistamisen hyödyt ja haitat	22
2.3	Palveluntarjoaja.....	23
2.3.1	Palveluntarjoajan rooli	24
2.3.2	Kolmannen osapuolen logistiikka	27
2.3.3	Neljännen osapuolen logistiikka	28
2.3.4	3PL:n, 4PL:n sekä LLP:n väliset erot.....	30
2.3.5	Palveluntarjoajan valitseminen.....	30
2.3.6	Palveluntarjoajaan kohdistuvat vaatimukset.....	32
2.3.7	Asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyön onnistuminen	32
2.4	Yritysasiakkaan toiminnot	34
2.4.1	3PL:n tarjoamat palvelut	34
2.4.2	4PL:n tarjoamat palvelut	36
2.4.3	Lisäarvopalvelut	37
2.5	Yritysasiakkaan toimintojen kehittäminen	39
2.5.1	SCM Best Practice	40
2.5.2	CPFR - collaborative planning, forecasting and replenishment	41
2.5.3	Ostajan ja palveluntarjoajan toiminta palvelurajapinnassa.....	42
2.5.4	Win-win tilanne	45
3	Etelä-Suomen logistiikkatoimintojen kehittämishanke.....	47
3.1	Hankkeen tavoite	47
3.2	Organisaatio ja työsuunnitelma	47
4	ESLogC:n kysely: Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa - kysely yrityspäättäjille	49
4.1	Kyselyn taustaa	49
4.2	Kyselyyn vastanneet yritykset	51

5	Kyselyn tulokset	53
5.1	Yrityksen ulkopuolelta nykyisin hankittavien toimintojen osuus	53
5.2	Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät	55
5.2.1	Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät toimialoittain	57
5.2.2	Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät toiminnoittain	63
5.3	Sidosryhmäyhteistyö	74
5.4	Yritysten hankinta- ja yhteistyöstrategia	81
5.5	Yhteistyö markkinoilla	83
5.6	Arvio sidosryhmäyhteistyön tiiviyydestä	85
6	Tutkimustulosten tarkastelu	88
6.1	Yhteenveto	88
6.2	Itsearviointi	93
6.3	Jatkotutkimusten aiheet	94
	Lähteet	95
	Kuviot	100
	Liitteet	102

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeen (ESLogC) tarpeesta selvittää logistiikkapalveluntarjoajien roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään logistiikkapalveluntarjoajan ja ulkoistavan asiakasyrityksen palvelurajapintaan. Älykäs rajapinta on sekä palveluntarjoajan että yritysasiakkaan hyöty; win-win tilanne (Logistiikkayritysten liitto 2011).

Logistiikkatoiminnoilla on suuri vaikutus tilaus-toimitusketjun toimijoiden kyvykkyyksiin ja kannattavuuteen. Logistiikkatoiminnot ovat keskeisessä osassa tilanteessa, jossa yritys vaatii suunnittelun ja hallinnan yhdenmukaisuutta yrityksen strategiaan ja muuttuviin kilpailuolosuhteisiin nähden. (Mentzer 2001, 237.) Logistiikan taso peilaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja siten myös yrityksen tulokseen. On olemassa monia eri syitä miksi yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintojaan palveluntarjoajille, eli kolmansille osapuolille. Syyt voivat liittyä kustannuksiin, joustavuuden parantamiseen, teknologiaan sekä ennen kaikkea omaan ydinliiketoimintaan keskittymiseen. Yritysten tulee miettiä make or buy -pääöstä, eli mitä ovat ne toiminnot, joita sen kannattaa ulkoistaa. (Mangan, Lalwani & Butcher 2008, 28.) Näitä asioihin perehdytään tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vastata kysymykseen: mitkä ovat logistiikkapalveluntarjoajan roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä? Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ulkoistaminen on vakiinnuttanut asemaansa keskeisenä strategiana yritysten tehokkuuden maksimoimiseksi. Avainhaasteena pysyy oikeanlaisen, molemminpuolisesti hyödyttävän, ulkoistamisyhteistyön luominen. (Willcocks, Cullen & Craig 2011, xvii.)

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeessa (ESLogC), jonka tavoitteena on luoda vahvasti verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto, joka muodostaa tuottavan, tehokkaan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen logistiikkapalvelukokonaisuuden. Laurea-ammattikorkeakoulu on osana työryhmää, joka toimii osahankkeessa WP3-osaaminen. Tämän osahankkeen tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukyyn parantaminen kehittämällä logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista.

Tämä opinnäytetyö on tehty tuottamaan hankkeelle lisäarvoa keskittymällä toimintaan palveluntarjoajan ja yritysasiakkaan rajapinnassa. Tavoitteena on tuoda hankkeeseen asiakasnäkökulmaa, jonka ymmärtämisestä on hyötyä kehitettäessä logistiikkakeskuksia. Empiirisessä osassa kartoitetaan ulkoistettuja toimintoja sekä ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä,

joiden avulla on helpompi ymmärtää yritysten harjoittamaa hankinta- ja yhteistyöstrategiaa ja näin ottaa selvää palveluntarjoajan roolista toimintojen kehittämisen kannalta. Teorian ja kyselyn pohjalta tehdyt päätelmät antavat kattavan kuvan palveluntarjoajan ja yritysasiakkaan yhteistyön avulla saavutettavasta hyödystä.

1.2 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusaiheena on ”logistiikkapalveluntarjoajan rooli asiakasyrityksen toimintojen kehittämisessä”. Tutkimusaihetta tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta tutkimala palvelurajapinnalla tapahtuvaa yhteistyötä ja sen merkittävyyttä asiakkaan toimintojen kehittämisessä. Tutkimusongelmana on logistiikkapalveluntarjoajan rooli asiakasyrityksen toimintojen kehittämisessä. Opinnäytetyössä ei perehdytä organisaatioiden ulkoistamistapauxiin, ja prosessien sijaan keskitytään toimintoihin. Useiden vuosien ajan on teollisuusyrityksien välillä vallinnut trendi keskittyä ydintoimintoihin ulkoistaen joitakin tai kaikki muut toiminnot, kuten logistiikkatoiminnot palveluntarjoajille. Näiden strategioiden toteuttaminen on kasvattanut yritysten välisen yhteistyön tarvetta. (Huiskonen & Pirttilä 2002, 177.)

Tutkielmani on rajattu käsittelemään logistiikan ulkoistamista käyden läpi make-or-buy -pääöstä, ulkoistamisprosessia sekä ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja. Olenainen osa opinnäytetyötä on palveluntarjoaja; kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja, palveluntoimittajan valinta sekä tietenkin palveluntoimittajan rooli sekä asiakkaan toimintojen että niiden kehittämisen suhteen.

1.3 Tutkimusmenetelmä

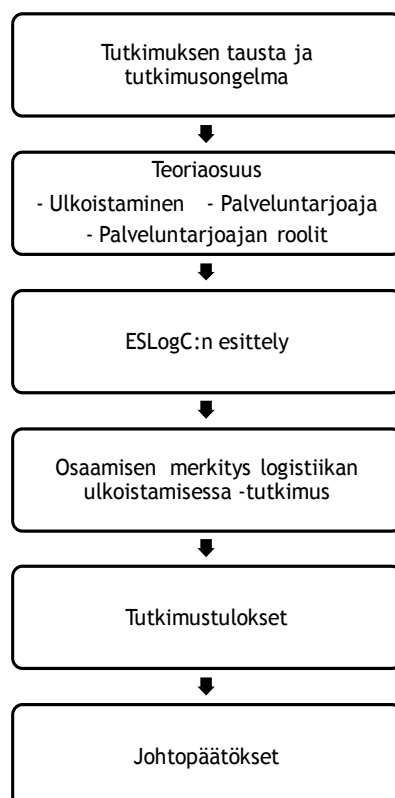
Empiirisen osion tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä tiedonkeruuta kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake syntyi ESLogC-hankkeessa työskentelevän tiimin työn tuloksena, ja sen avulla saatuja tutkimustuloksia tullaan käyttämään muissakin opinnäytetöissä. Minä valitsin kyselystä opinnäytetyötäni varten työstettäväksi kuusi kysymystä, jotka liittyivät ulkoistettuihin toimintoihin, make or buy -pääöseen sekä hankinta- ja yhteistyöstrategiaan.

Kyselylomake on strukturoitu. Kyselyn ensimmäinen osio koostuu perustietoja käsittelevistä kysymyksistä kuten yrityksen toimiala, henkilöstömäärä sekä vastaajan tehtävänimike. Perustietojen jälkeen tutustutaan vastaajayritysten logistiikan nykytilaan, osaamiseen, ulkoistamiseen, investointeihin sekä hankinta- ja yhteistyöstrategiaan liittyviä asioita. Minun opinnäytetyöni tutkimusongelmaan vastatakseni valitsin kyselylomakkeesta ulkoistamiseen sekä hankinta- ja yhteistyöstrategiaan liittyviä kysymyksiä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoriaosiossa käydään läpi ulkoistamisen teoriaa. Tässä osiossa avainasioina ovat make-or-buy -teoria, ulkoistamisprosessi sekä ulkoistamisen hyödyt ja haitat. Ulkoistamisen teoriaa seuraa palveluntarjoajan roolia yleisesti sekä asiakkaan toimintojen ja niiden kehittämisen näkökulmasta avaava osuus. Teoriaosuuden jälkeen, luvussa kolme, tutustutaan tarkemmin ESLogC -hankkeeseen, jonka tarpeeseen tämä opinnäytetyö on tehty. Luvussa käydään läpi hankkeen tavoitteet, osapuolet, budjetti sekä toteutusaika.

Neljännessä luvussa perehdytään "Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa - kysely yrityspäättäjille" -kyselyn tuloksiin. Kyselyn toteuttamisesta on vastannut ESLogC -hankkeen parissa Keravalla työskentelevä työryhmä. Osuudessa selviää vastaajayrityksissä ulkoistetut toiminnot ja näiden toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät. Keskeinen aihe empiirisessä osiossa on vastaajayritysten harjoittama hankinta- ja yhteistyöstrategia. Vastaajayritysten hankinta- ja yhteistyöstrategiaa tarkastellaan siihen liittyvien väitteiden ja syiden kautta sekä selvittämällä ne sidosryhmät, joiden kanssa yhteistyötä harjoitetaan sekä arvioimalla harjoitettavan yhteistyön tiiviyyttä. Luvussa viisi tarkastellaan tutkimustuloksia ja viimeinen luku sisältää omaa pohdintaa ja arviointia sekä jatkotutkimusten aiheita. Opinnäytetyön viitekehys on selkeytetty alla olevan kuvion avulla (Kuvio 1).



Kuvio 1: Tutkielman viitekehys.

1.5 Keskeiset käsitteet

Logistiikkapalveluntarjoaja:

Logistiikkapalveluntarjoajat ovat ulkopuolisia tarjoajia, jotka hallinnoivat ulkoistettuja toimintoja niiden tavaranylähettäjien tai asiakkaiden puolesta, joiden liiketoimintaprosesseja he ylläpitävät. Logistiikkapalveluntarjoajia kutsutaan nimellä 3PL. (Rushton & Walker 2007, 4.)

3PL:

Third party logistics eli kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja on ulkoistetun logistiikan, kuljetustoimintojen sekä jakelutoimintojen hallitsija. Kolmannen osapuolen logistiikkapalvelut sisältävät tyypillisesti kuljetukset, varastoinnin, rahtilaskujen tarkastamisen ja maksamisen, tullaamisen sekä huolinnan. (Rushton & Walker 2007, 5.)

4PL:

Fourth party logistics eli neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja on integraattori, joka kokoaa resurssit, kyvyt ja teknologian omasta organisaatiosta sekä muista organisaatioista suunnitellakseen, rakentaakseen sekä hoitaakseen kokonaisvaltaisia tilaus-toimitusketjuratkaisuja (Rushton & Walker 2007, 3).

Palvelurajapinta:

Palvelurajapinnalla tarkoitetaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä rajapintaa. Se keskittyy vuorovaikutukseen, kommunikointiin, kokemuksiin sekä suhteisiin. Palvelurajapinta on siis se, jossa palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu. (Holmlid 2005, 65.)

Ulkoistaminen:

Ulkoistaminen on ulkopuolisten asiantuntevien palveluntarjoajien strategista hyödyntämistä sellaisten toimintojen tai tehtävien toteuttamisessa ja hallinnoimisessa, jotka eivät ole yrityksen ydinliiketoimintaa (Rushton & Walker 2007, 4).

Yrityksen toiminnot:

Jokaisella yrityksellä on toimintoja, jotka suoritetaan sen tuotteen suunnittelun, tuottamisen markkinoinnin, toimittamisen sekä ylläpitämisen vuoksi. Kaikki nämä toiminnot voidaan havainnollistaa arvoketjun avulla. Perustoimintoja ovat tulologistiikka, toiminnot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä palvelu. Tukitoimintoja ovat yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöhallinto, teknologian kehittäminen sekä hankinta. Tukitoiminnot tukevat perustoimintojen suorittamista panoksien, teknologian, henkilöstön sekä erilaisten yrityksen kattavien toimintojen avulla. (Porter 1998, 36-38.) Logistiikkatoiminnot sisältävät kaikki logistiikkaan liittyvät toimenpiteet, kuten hankinnat, kuljetukset, huolinnan, varasto- ja terminaalitoiminnot, materiaalinkäsittelyn, tuotantomuodot ja pakkauksen (Hokkanen, Luukkainen & Karhunen 2011, 69, 82, 119, 125, 139, 149, 151).

2 Palveluntarjoajan rooli yritysasiakkaan toimintojen kehittämisessä

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Luvun ensimmäisessä osassa tutustutaan logistiikan ulkoistamisen ja siihen liittyvän yhteistyön tutkimusperinteeseen. Toisessa alaluvussa käydään läpi ulkoistamisen teoriaa logistiikan ulkoistamisen näkökulmasta sekä *make or by* -teoriaa. Kolmannessa alaluvussa keskitytään palveluntarjoajien rooleihin asiakkaan toimintojen näkökulmasta ja neljänneksi asiakkaan toimintojen kehittämisen näkökulmasta.

Yrityksen tulee tehdä päätöksiä sen suhteen, tuotetaanko tarvittut tuotteet ja palvelut itse vai ostetaanko ne ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistamisella tarkoitetaan, että toiminnot, jotka yritys on aiemmin tehnyt itse, siirretään ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle (3PL) ulkoistetaan tiettyjä toimintoja, kun taas neljännen osapuolen palveluntarjoaja (4PL) toimii integraattorina yhdistäen kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajan tuottamia palveluja toimien hallinnoijan ja optimoijan roolissa.

2.1 Logistiikan ulkoistamisen ja siihen liittyvän yhteistyön tutkimusperinne

Razzaque ja Sheng (1998, 89) tutkivat logistiikkatoimintojen ulkoistamista. He mainitsivat Mullerin (1991) kirjoittaneen, että kasvava tiedostus kilpailuedun syntymisestä yhtä lailla toimitusprosessin kuin itse tuotteen kautta, on ollut keskeinen tekijä logistiikan päivittäishaluissa. Razzaquen ja Shengin (1998, 89) mukaan Horne (1989) tarkensi, että kyseiseen kehitykseen vaikuttivat kasvava tarve reagoida paremmin asiakkaiden palveluun ja kysyntään. Razzaque ja Sheng (1998, 89) kirjoittivat Christopherin (1993) maininneen, että logistiikan ollessa integroiva tekijä, joka kulkee läpi perinteisten liiketoimintojen, voidaan sen avulla saavuttaa parempaa asiakaspalvelua. Edellä mainittuun kehitykseen vaikutti myös logistiikkatoimintojen sitoma pääoma. Razzaquen ja Shangin (1998, 89) mukaan Harrington (1995) kirjoitti logistiikkatoimintojen olevan mahdollinen avaintekijä pyrittäessä kohti tilaus-toimitusketjun integraatiota. Jotta yritys voisi hoitaa logistiikkatoimintonsa tehokkaasti ja toimivasti, tuli sen harkita seuraavia vaihtoehtoja: se voi tuottaa toiminnon itse, se voi perustaa tai ostaa logistiikkatytäryhtiön tai se voi ostaa logistiikkapalveluita palveluntarjoajilta. Razzaquen ja Shangin (1998, 89) mukaan kiinnostus kasvoi kolmatta vaihtoehtoa, ulkoistamista, kohtaan.

Macmillan (2008) keskittyi tutkimuksessaan muun muassa kolmannen osapuolen logistiikkapalveluiden menestystekijöihin. Logistiikkakustannuksia halutaan pienentää, mutta usein ei tiedetä niitä tekijöitä, joiden avulla kustannuksia vähennetään. Kolmannen osapuolen logistiikka kohentaa logistiikkatoimintoja, mikä voi vahvistaa erilaisten kuljetusmuotojen yhteistyötä. Tutkimustulosten perusteella tehdyt havainnot viittasivat siihen, että ulkoistajien ja palveluntuottajien ulkoistamiseen liittyvissä käsityksissä on eroja neljällä eri osa-alueella: palvelu,

kustannukset, riskienhallinta ja sopimusneuvottelu. Tutkimustulokset viittasivat siihen, että logistiikan ulkoistamisen esteet johtuvat ostajien ja palveluntarjoajien erilaisista käsityksistä ja ristiriitaisista tavoitteista. Tulokset osoittivat selvän eron ulkoistavien yritysten palvelutarpeen, palvelujen toteuttamisen sekä hintojen ja maksujärjestelyjen välillä. Ulkoistajilla näyttäisi tutkimuksen perusteella olleen vähäinen luottamus palveluntarjoajan kykyihin. Logistiikkapalveluntarjoajat toivat tutkimuksessa esiin ulkoistajien kyvyttömyyden kehittää selkeitä määritelmiä sekä jakaa operatiivisia ja strategisia tietoja, joita tarvitaan suunniteltaessa palveluita asiakkaan tarpeiden mukaan.

Rollins, Pekkarinen ja Mehtälä (2011) tutkivat ostajan ja logistiikkapalveluntarjoajan välistä asiakastuntemuksen jakamista. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen myötä yritykset ovat menettäneet keskeisiä yhteyspisteitä asiakkaisiinsa. Rollinsin ym. (2011, 956-957) mukaan Rai ym. (2006) sekä Howard ja Squire (2007) kirjoittivat, että monet aiemmat logistiikka-, markkinointi- sekä tietojärjestelmätutkimukset ovat osoittaneet monia etuja asiakastuntemuksen jakamisesta tilaus-toimitusketjussa, kuten transaktiokustannusten väheneminen, varastotasojen aleneminen sekä kassavirtojen paraneminen. Rollinsin ym. (2011, 957) mukaan Mithas ym. (2005) kirjoittivat, että asiakastuntemuksen jakamisesta hyötyminen paranee, kun yritykset jakavat asiakkaisiin liittyviä tietoja tilaus-toimitusketjun kumppaneilleen. Rollins ym. (2011, 957) mainitsivat, että ulkoistamisen kannalta olisi Gadden ja Hulthénin (2009) mukaan hyödyllistä logistiikkapalveluntarjoajan ja ostajan välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen. Rollins ym. (2011, 956) huomasivat ison puutteen tiedon hallinnan ja etenkin yritysten välisen asiakkaisiin liittyvän tiedon jakamisen tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa tavoitteena oli edistää tietoa asiakastuntemuksen jakamisesta yritysten välillä. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan kommunikoinnin ja yhteistyön vaikutuksia asiakastuntemuksen jakamisen ja logistiikkapalvelusuhteen välillä. Tutkimustulosten mukaan avoin ja sujuva kommunikaatio vaikuttavat asiakastuntemuksen jakamisen ja logistiikkapalvelusuhteen väliseen yhteyteen. Lisäksi läheinen suhde logistiikkapalveluntarjoajaan on tarpeellinen asiakastuntemuksen jakamisen ja logistiikkapalveluntarjoajaan kohdistuvan tyytyväisyyden vahvistamisessa. Rollins ym. (2011, 956) tutkivat asiakastuntemuksen jakamista ostajan ja logistiikkapalveluyrityksen välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut täyttää nykyisten tutkimusten aukko tutkimalla yritysten välistä asiakastuntemuksen jakamista. Aineisto kerättiin logistiikkapalvelujen ostajilta haastattelun avulla. Tutkimustulosten perusteella avoin ja sujuva kommunikointi vaikuttavat asiakastuntemuksen jakamisen ja logistiikkapalveluntarjoajaan kohdistuvan tyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Tiivis suhde palveluntarjoajaan on tarpeen, kun halutaan vahvistaa asiakastietämyksen jakamisen ja palveluntarjoajaan kohdistuvan tyytyväisyyden suhdetta.

2.2 Ulkoistaminen

Luvun tarkoituksena on avata ulkoistamisen käsitettä tutustumalla ulkoistamisen tasoihin, ulkoistettuihin toimintoihin sekä ulkoistamiseen johtaviin syihin. Ulkoistamisen voi määritellä ulkopuolisten erikoistuneiden palvelujentarjoajien strategiseksi käytöksi sellaisten toimintojen tai toiminnan toteuttamiseen ja hallintaan, jotka eivät kuulu yrityksen ydinliiketoimintaan (Rushton & Walker 2007, 4).

Ulkoistaminen on tyypillinen strategisen yhteistyön muoto. Kyse on make or buy -päätöksestä. Zineldinin ja Bredenlöwin (2003, 453) mukaan Embleton ja Wright (1998) määrittivät ulkoistamisen koskevan sellaisia asioita kuin rutiinin ja toistuvien tehtävien siirto ulkopuoliselle toimijalle, aiemmin itse suoritettujen palvelujen siirtämistä ulkopuoliselle toimittajalle, koko työn tai osan siitä ostaminen toisilta yrityksiltä. Tämä tarkoittaa, että ulkoistaminen on ulkopuolisten resurssien strategista käyttöä sellaisten toimintojen suorittamiseen, jotka muuten suoritettaisiin yrityksessä sisäisesti käyttäen omaa henkilökuntaa. Ulkoistamisen voidaan nähdä olevan yrityksen strateginen valinta, joka voidaan tehdä erilaisten syiden vuoksi.

Ulkoistamisella tarkoitetaan, että toiminnot, jotka yritys on aiemmin tehnyt itse, siirretään ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Ulkoistaminen koskee välituotteiden, komponenttien sekä kokonaisten työ- ja tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisen erottaa alihankinnoista NEVI:n eli Hollannin hankintajohtajien yhdistyksen mukaan ihmisten, osaamisen, infrastruktuurin ja omaisuuden siirtyminen palveluntoimittajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205-206.)

2.2.1 Logistiikkapalvelujen ulkoistamisen tasot

Ensimmäisen osapuolen logistiikassa (1PL) yritys hoitaa itse omien logistiikkatoimintojen suunnittelun, toteuttamisen ja hallinnan. Tavanomainen logistiikkapalveluiden ulkoistamiskeino on yksittäisten palvelujen ostaminen kuljetusliikkeiltä eli toisen osapuolen logistiikka, 2PL. Tässä rakenteessa osapuolina ovat palveluiden käyttäjä ja palveluyritys. Tähän kategoriiaan kuuluvat kuljetusliikkeet, huolintaa tarjoavat yritykset sekä varastotilaa tarjoavat yritykset ja muut yksittäisten palvelujen tarjoajat. Tilaus-toimitusketjun kumppanit voivat keskittää palveluitaan palveluyritykselle eli kolmannelle osapuolelle. Tämänlaisesta toimintatavasta käytetään nimitystä 3PL eli kolmannen osapuolen logistiikka; osapuolina toimivat kumppanit sekä palveluyritys. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman ym. 2005, 254-255.) Kerstenin ja Kochin (2010, 186) mukaan Selviaridis ja Spring (2007) kirjoittivat, että kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajat tarjoavat koordinoituja logistiikkapalveluita kokonaisina nappuina ja usein toisen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajat toimivat kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajien alihankkijoina. Jos yritys ulkoistaa osan tai kaikki logistisista toiminnois-

taan 3PL-palveluntarjoajalle, kutsutaan kyseistä järjestelyä sopimuslogistiikaksi (Kersten & Koch 2010, 185).

Kun tilaus-toimitusketjun verkottuminen on entistä kehittyneempää, tarvitaan logistiikkapalveluintegraattoria, joka muodostaa yksittäisistä palveluista ja palvelujen käyttäjistä yhteisen verkoston. Logistiikkaintegraattori on siis palvelujen ja niiden käyttäjien linkittäjä, jolloin kyse on neljännen osapuolen logistiikasta. (Haapanen ym. 2005, 254.) Kerstenin ja Kochin (2010, 186) mukaan Klaus (2007) kirjoitti, että nämä logistiikkapalveluntarjoajat ovat tasa-
puolisia välittäjiä, jotka hallinnoivat erilaisten yritysten kokonaisten tilaus-toimitusketjujen materiaali- ja informaatiovirtoja. LLP (Lead Logistics Partner) on palveluntuottaja, joka ottaa huomioon strategiset näkökohdat, suunnittelun ja muutoksen johtamisen toiminnassaan (Rushton & Walker 2007, 354). Salmela, Nieminen ja Lukka (2006, 14) erittelivät tutkimusraportissaan logistiikan ulkoistamisen tasot (Taulukko 1). Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä palveluntarjoajia ovat kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajat niiden taktisen ja strategisen luonteensa vuoksi.

1. Asiakas suorittaa ja ohjaa logistisia toimintoja
2. Palveluntuottaja suorittaa ja mahdollisesti ohjaa logistisia toimintoja
3. 3PL. Logistiikkapalveluntarjoaja(t) hoitavat asiakkaan logistisia toimintoja kuten kuljetuksia ja varastointia. Kolmannen osapuolen palvelut keskittyvät pääasiassa fyysiseen materiaalinkäsittelyyn pääohjausvastuun ollessa asiakasyrityksellä tai 4PL:llä. 3PL voi tarjota lisäpalveluita kuten toimitusten seuranta ja jäljitystä. 3PL on taktisen tason kumppani.
4. 4PL. 4PL tarjoaa asiakasyrityksilleen logistiikan kokonaispalvelun keskittyen itse pääasiassa ohjaus- ja optimointitoimintoihin. 4PL käyttää fyysisen materiaaliavirran suorittamiseen logistiikkapalveluntarjoajien palveluita, koska se ei yleensä omista kuljetuskalustoa ja varastoja. 4PL tarjoaa logistiikan konsultointia, kehittämistä sekä tiedonhallintaa. 4PL on strategisen tason kumppani, se parantaa asiakkaansa kilpailukykyä muun muassa kehittämällä toimintoja.
5. Seuraavan sukupolven logistiikkapalveluntarjoaja. Tuotantoa, hankintatoimintaa, kokoonpanoa, tuotesuunnittelua ja jopa koko toimitus- ja kysyntäketjun ohjausta siirretään palveluntarjoajalle. 4PL:n ollessa logistiikan eri osa-alueiden keskitettyä hallintaa, on seuraavan sukupolven palveluntarjoaja aidosti toimitus- ja kysyntäketjuja sekä niiden kehittämistä kokonaisvaltaisemmin johtava.

Taulukko 1: Logistiikan ulkoistamisen tasot (Salmela ym. 2006, 14).

2.2.2 Make or buy -teoria

Yrityksen tulee tehdä päätöksiä sen suhteen, tuotetaanko tarvittut tuotteet ja palvelut itse vai ostetaanko ne ulkopuoliselta toimittajalta. Make or buy, tee tai osta, -päätökset määrittelevät siis materiaalien, tuotteiden sekä palvelujen alkuperän. Päätöstä voidaan mitata sen vaikutuksella yrityksen organisaatioon. Merkittävimmät päätökset näkyvät yrityksen liiketoiminnan luonteessa, osaamisessa ja henkilöstön määrässä. Myös yrityksen johtamistapa ja organisaation kilpailuasema voivat kokea muutoksia. Vähemmän merkittävät päätökset ovat rutiniinomaisia jokapäiväiseen liiketoimintaan liittyviä. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 255.)

Make-or-buy -päätös on strateginen valinta. Yritys päättää tuotetaanko tietty toiminto sisäisesti vai käytetäänkö ulkopuolista välittäjää eli ulkoistetaanko. Make or buy -päätökset tulevat ajankohtaisiksi, kun yrityksellä on ongelmia nykyisten toimittajien kanssa, kapasiteetti on vähenemässä tai kysyntä muuttuu. Make or buy -analyysi tehdään sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla tulee analysoida tulevaisuuden näkymiä sekä nykyistä ympäristöä. Päätökseen vaikuttavat valtion sääntely, kilpailevat yritykset sekä markkinoiden kehitys. Yritysten olisi suotavaa tehdä päätöksiä, jotka vahvistavat tai ovat linjassa heidän ydinosaamisensa kanssa. (Inman 2011.) Inmanin (2011) mukaan Burt, Dobler ja Starling (2003) esittivät, että yrityksen ei pitäisi ulkoistaa sellaisia toimintoja, jotka sopivat seuraaviin väittämiin:

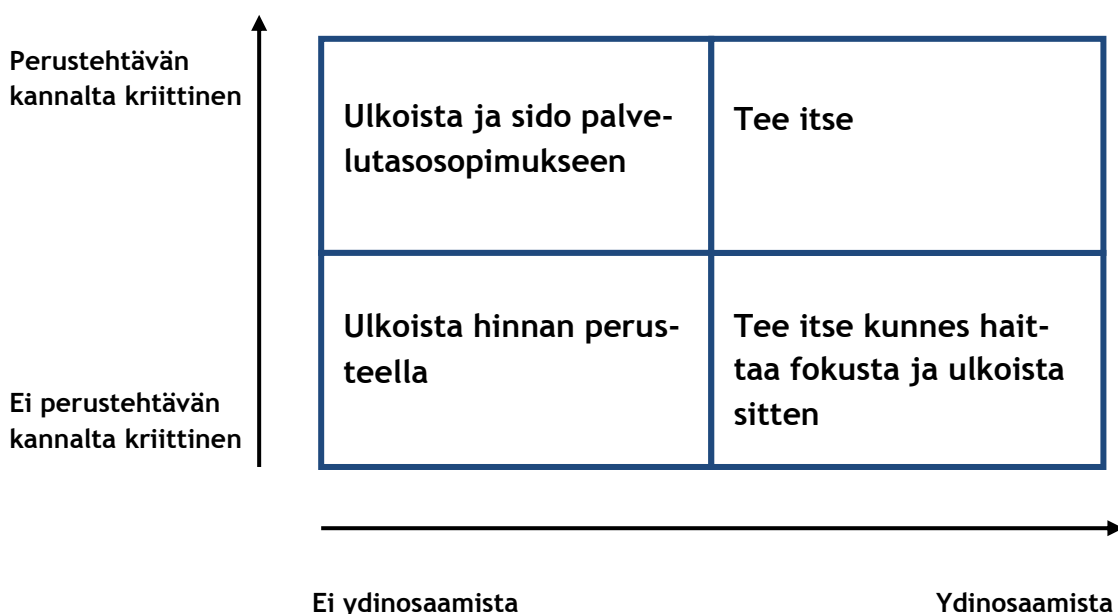
1. toiminto on kriittinen tuotteen tai palvelun menestymisen kannalta
2. toiminto edellyttää erikoistuneeseen suunnitteluun ja valmistamiseen liittyviä taitoja tai laitteita, mutta osaavia sekä luotettavia toimittajia on rajoitettu määrä
3. toiminto liittyy yrityksen ydinliiketoimintaan tai sellaiseen liiketoimintaan, jota yritys aikoo kehittää tulevaisuudessa

(Inman 2011.)

Yllä oleviin kategorioihin kuuluvat toiminnot ovat strategisia toimintoja, minkä vuoksi ne tulisi tuottaa yrityksessä sisäisesti. Make or buy -päätös ilmenee myös operatiivisella tasolla. Inman (2011) on listannut artikkeliinsa näkökohtia, joiden puitteissa tietyt toiminnot olisi hyvä tuottaa itse. Yritys tuottaa toiminnon itse, jos se on sille kustannustehokkaampaa. Yritys voi kokea tärkeäksi tuote- ja laadunvalvontaa, jolloin yrityksen sisäinen tuottaminen on kannattavampaa. Läpimenoaikojen, kuljetuksien ja varastoinnin valvominen koetaan joissakin yrityksissä niin tärkeinä, että ne halutaan tuottaa itse. Ulkoistamiseen päätyvät Inmanin (2011) mukaan yritykset, jotka kokevat että heillä ei ole käytössään tarvittavaa asiantuntemusta. Palveluntuottajan tutkimustyöt ja erikoistunut osaaminen koetaan yrityksissä perusteena toimintojen ulkoistamiselle. Yrityksen oma kapasiteetti ei välttämättä riitä tietyn toiminnon tai toi-

mintojen tuottamiseen ja / tai tuote on halvempi ostaa yrityksen ulkopuolelta. Jos toiminto ei kuulu suoraan yrityksen strategiaan, on se kannattavaa ulkoistaa.

Jalanka ym. (2003, 15) tarkensivat, että ulkoistamispäätöksenteossa kyse ei ole siitä onko jokin toiminto, esimerkiksi jakelu, yritykselle tärkeää vai ei. Sen sijaan kyse on siitä mitä resursseja toiminnon kilpailukykyinen hoitaminen edellyttää tulevaisuudessa, ja onko yritykselle kannattavaa tehdä kyseiset panostukset. Jalanka ym. (2003, 15) kiteyttivät ulkoistamispäätöksen kysymykseen: Onko tarkoituksenmukaista tehdä itse asioita, joita palveluntarjoaja tekee paremmin ja tehokkaammin? Axelsson ja Wynstra (2002, 20) kirjoittivat yritysten ulkoistavan siitä syystä, että he hankkivat sellaisia resursseja, joista heillä ei ole muuten mahdollisuutta hyötyä. Jalankan ym. (2003, 15) tavoin Axelsson ja Wynstra (2002, 20) korostivat, että yritys voisi mahdollisesti tuottaa ulkoistamansa palvelut itse, mutta ei kilpailukykyisesti. Axelsson ja Wynstra (2002, 20) tiivistivät päätöksen ulkoistaa kolmeen syyhyn: ostavassa yrityksessä ei ole riittäviä voimavaroja palvelun tuottamiseen tehokkaasti ja laadukkaasti, yrityksessä ei ole tarvittavan laajaa osaamista palvelun tehokkaaseen tuottamiseen tai tarpeeksi kyvykkyyttä tuottaa palvelua kokonaan tai ollenkaan. Pitkällä aikavälillä yritys voisi päättää luoda tarvittavia valmiuksia, taitoja ja voimavaroja palveluiden tuottamiseen, mutta näin se ei luultavasti tee, koska kyseiset palvelut eivät kuulu sen strategiaan. Ne eivät ole kyseisen yrityksen ydintoimintaa (Axelsson & Wynstra 2002, 21). Alla oleva Kiiskisen ym. (2003, 25) esittelemä päätöksentekomatriisi (Kuvio 2) auttaa ulkoistamispäätösten tekemisessä.



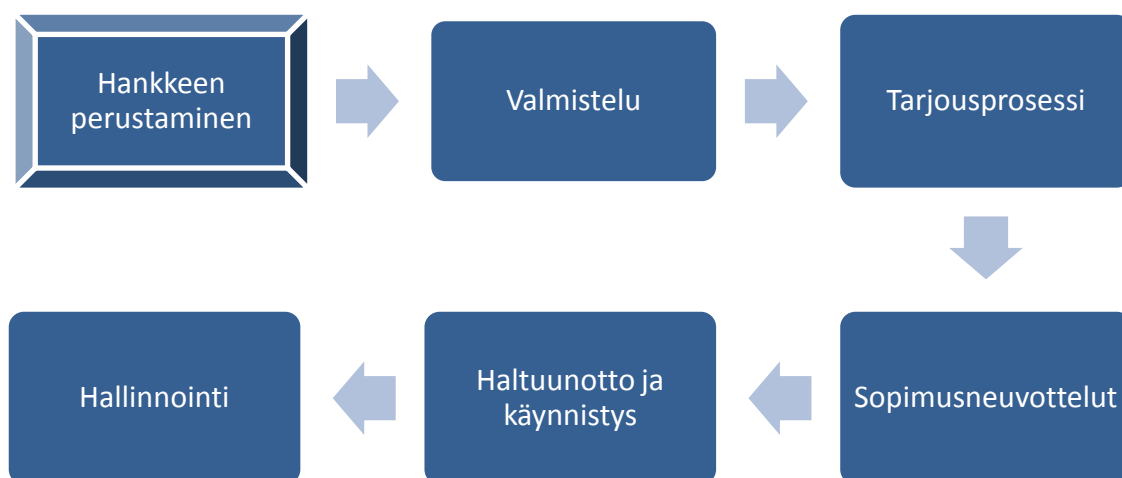
Kuvio 2: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2003, 25).

Ensin tulee tarkastella kuinka kriittinen jokin toiminto on yrityksen perustehtävän kannalta (y-akseli). Toiseksi selvitetään onko toiminto osana yrityksen ydinosaa (x-akseli). Nelikentän pohjalta voidaan muodostaa monia käsityksiä sen mukaan, millainen mahdollisesti ulkoistettava toiminta on. (Kiiskinen ym. 2003, 24-25.)

Neljännän osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle ulkoistaminen houkuttaa etenkin yrityksiä, joilla ei itsellään ole mahdollisuutta investoida tilaus-toimitusketjun muuttamiseen. Uudet yritykset ja yritykset, joilla on taloudellisia rajoituksia kokevat 4PL-mallin keinona saavuttaa tilaus-toimitusketjutehokkuutta ilman investointitaakkaa. Nopea kasvu, mikä aiheuttaa stressiä ja muutoksia tilaus-toimitusketjuun kannustavat yrityksiä tutustumaan neljännän osapuolen logistiikkapalveluntarjoajan tarjoamaan vaihtoehtoon. Lisäksi, kun yritykset säästävät tilaus-toimitusketjuinvestoinneilta voivat ne suunnata resurssinsa tuotekehitykseen tai myynti- ja markkinointitoimintoihin. 4PL nähdään usein muutoksen aiheuttajana, joka koordinoi ja panee alulle tarvittavan muutoksen tilaus-toimitusketjun uudelleensuunnitteluun ja hallinnointiin, jotta se aiheuttaa parannuksia tehokkuudessa ja asiakaspalvelussa. (Rushton & Walker 2007, 359.)

2.2.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Jalanka ym. (2003, 14) jaottelivat ulkoistamisprosessin kuuteen päävaiheeseen, jotka on eritelty alla olevassa kuviossa (Kuvio 3). Prosessin ensimmäinen vaihe on hankkeen perustaminen, jota seuraa valmistelu- ja tarjousprosessivaihe. Edellä mainituissa vaiheissa vetovastuu on ulkoistavalla yrityksellä. Tarjousprosessia seuraa sopimusneuvottelut yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Kun sopimukseen on päästy, on haltuunoton ja käynnistysvaihe. Ulkoistamisprosessiin liittyy tärkeänä osana sen hallinnointi ja kehittäminen.



Kuvio 3: Ulkoistamisprosessin päävaiheet mukaillen (Jalanka ym. 2003, 14).

Ulkoistaminen on suuri toimintatavan muutosprosessi. Yritys päättää mitä tehdään itse ja mitä ostetaan muilta. Hanke alkaa usein siitä, että yritys selvittää logistiikan investointi- ja tehostamistarpeensa strategisista lähtökohdistaan. Selvityksen taustana ovat asiakaspalveluhaasteet, nykyiset logistiikkaresurssit sekä alustava kuva logistiikkapalveluntarjoajien tarjonasta. Tarve ulkoistaa voi johtua myös yrityksen operatiivisista ongelmista liittyen laatuun, kustannustasoon ja pääoman tuottoon. Inmanin (2011) tavoin Jalanka ym. (2003, 15) ottivat huomioon ulkoistamisen sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Jalanka ym. (2003, 15) tarkensivat, että logistiikkatoimintoja tarkastellaan strategisen merkityksen ja toisaalta yrityksen palvelukyvyyn, osaamisen ja resurssitarpeen kannalta. Kun ulkoistamisvaihtoehtoon päädytään, määritellään ulkoistamisen lähtökohdat, rajaukset ja odotukset sekä käynnistetään ulkoistamishanke. Hankkeelle on aluksi tehtävä resursointi ja aikataulu sekä nimettävä projektinvetäjä. Lisäksi on nimettävä asiantuntemusta omaavat henkilöt, joiden tehtävä on avustaa tietojen hankinnassa.

Valmisteluvaiheen tarkoitus on pohtia ulkoistamisen etuja ja riskejä ulkoistajan näkökulmasta. Valmisteluvaiheessa luodaan ulkoistamisesitys, jossa kuvataan ulkoistettava palvelukokonaisuuksia, kerrotaan ulkoistamisen vaikutukset yrityksen toimintaan sekä arvioidaan hankkeen edut ja haitat. Valmisteluvaiheessa esitetään alustava projektisuunnitelma yhdessä aikataulujen ja resurssien kanssa. Ulkoistamisselvitys on luontevaa aloittaa kohteen rajaamisella ja nykytilanteen määrittämisellä. Tarkoituksena on määritellä ulkoistettava kokonaisuus sekä käydä läpi mitä ovat ne resurssit, joilla kokonaisuus toteutetaan, mitä kustannuksia aiheutuu, mitä henkilö-, tila- sekä järjestelmäresursseja ulkoistaminen sitoo. Toimintolaskennan avulla tulisi muodostaa kuva siitä, mitä resursseja eri toiminnot kuluttavat ja mitkä tekijät vaikuttavat resurssien käytön määrään. Vaarana on logistiikkakustannusten aliarvioiminen sekä niiden hallinnointikustannusten unohtaminen, jotka jäävät ulkoistajalle vaikka itse operatiivinen toiminta ulkoistetaan. (Jalanka ym. 2003, 16-17.)

Toimintokokonaisuudesta tehdään lyhyt tekstimuotoinen kokonaisuuden kuvaus. Keskeisten asioiden kuvaamiseen on hyvä käyttää keskeisten asioiden kuvaamiseen, näin voidaan havainnollistaa rajaukset ja työnjako sekä aikajänteet. Tarkempaa havainnollistamista voivat vaatia esimerkiksi rajapinnat, asiat jotka koetaan vaikeiksi tai joilla on merkittävä kustannusvaikutus. Työvaiheiden tapahtumamäärät ja niiden ajallinen jakauma on selvitettävä valmisteluvaiheessa. On suositeltavaa laatia prosessikaaviot alussa karkeasti, sillä yksityiskohtainen kaavio vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostumista. Nykytilannetta määriteltäessä voidaan materiaalivirtakaaviolla havainnollistaa asiakkaiden, toimittajien ja toimintojen välisiä suhteita. (Jalanka ym. 2003, 17.)

Valmisteluvaiheessa kuuluu nykytilanteen määrittämisen lisäksi arvioida ulkoistamisen vaikutuksia hyötyjen ja riskien näkökulmasta. Ulkoistamisella on suuret vaikutukset etenkin henkilöstöön. Yrityksen tulisi keskittyä henkilöstön motivaation säilyttämiseen. Ulkoistamisen hyödyt voidaan jakaa tuloslaskelma- ja tasevaikutuksiin. Liikevoitto voi parantua paremman asiakaspalvelun myötä myyntikatteen lisääntyessä. Logistiikkakustannusten aleneminen vaikuttaa myös liikevoiton paranemiseen. Ulkoistamisen myötä tapahtuva pääoman vapautuminen tai investointien välttäminen vaikuttavat taseeseen ja parantavat pääoman kiertoa. Valmisteluvaiheen lopputulos on johdolle esitettävä esitys, jossa määritellään ulkoistamisen kohde, arvioidut vaikutukset hyötyineen ja riskeineen sekä oman organisaation ulkoistamisvalmiudet. (Jalanka ym. 2003. 18.)

Kun johto on hyväksynyt valmisteluvaiheen esityksen, on aika valita sopiva palveluntuottaja. Tästä käynnistyy tarjousprosessi. Tarjousprosessi käsittää viisi vaihetta: tarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen, tarjouksen teko, tarjousten vertailu ja toimittajan valinta. Markkinaselvitys on edellytyksenä, kun lähdetään tunnistamaan potentiaalisia palveluntarjoajia. Tarjoajien esivalinnalla tunnistetaan palveluntarjoajat, joilla on edellytykset ja halukkuus hoitaa ulkoistamishankkeen kohteena olevia palveluja. Kun palveluntuottajia valitaan, ovat arvosteluperusteina yrityksen koko, maine, omistuspohja ja vakavaraisuus. Lisäksi arvioidaan yrityksen sijaintia, verkostoja, asiakaskuntaa sekä toimialan tuntemusta. Tärkeää on analysoida henkilöstön osaaminen sekä avainhenkilöiden taustat ja tekniset resurssit. Ulkoistajaa kiinnostavat myös palveluntarjoajan referenssit omalta toimialalta, hinnoitteluperiaatteet sekä kuinka suurta kiinnostusta se osoittaa yhteistyön aloittamiseksi. Markkina-analyysi on peruste palveluntarjoajien esivalinnalle. (Jalanka ym. 2003, 19, 20.)

Markkina-analyysin jälkeen on tarjouskilpailun vuoro. Tarjouskilpailun päätarkoituksena on luoda kuva palveluntarjoajien hintatasosta ja sen päätteeksi valitaan se toimittaja, jonka kanssa aloitetaan sopimusneuvottelut. Selvitystä varten on laadittava tarjouspyyntö, joka lähetetään muutamalle esivalinnasta selvinneille tarjoajalle. Tarjouspyynnön tulee olla selkeä ja yksiselitteinen ja ulkoistajalla tulee olla selkeä käsitys niistä palveluista, joita hän haluaa sekä siitä, miten niiden tulisi olla tuotettuina. Kaikki hinnanmuodostumiseen liittyvät asiat on tuotava esille, jotta hintataso saadaan määritettyä. Ulkoistajan olisi syytä käydä tarjouspyyntö läpi yhdessä tarjoajan kanssa, jotta väärintulkinnoilta voitaisiin välttyä. Samoin tarjous olisi käytävä läpi yhdessä. Ulkoistavan yrityksen tulisi tuoda esille mahdolliset nykytoiminnan ongelmat. Tarjouspyynnön saaneet palveluntarjoajat tekevät tarjouksen, mitä seuraa tarjousvertailu. Tarjousvertailu koostuu tarjouksen perushinnoista, tarjoajan saamista arvostelupisteistä sekä mahdollisista vaihtoehtotarjouksista. Vertailun päätteeksi ulkoistaja valitsee sopivimman tarjoajan. Valituksi tulleen kanssa tehdään aiesopimus ja aloitetaan sopimusneuvottelut. (Jalanka ym. 2003, 19-21, 23-25.)

Tarjouspyynnössä ja tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat viimeistellään sopimusneuvotteluissa. Yksityiskohtainen haltuunottosuunnitelma on laadittava yhteisymmärryksessä, jotta haltuunotto ja palvelun tuottaminen käynnistyisi sujuvasti. Asetetut työryhmät viimeistelevät muun muassa sopimusasiat. Tavoitteena on saada tehdyksi palvelusopimus, henkilöstöasiat sekä omaisuuden ja vastuiden siirrot. Toimintaohje, joka on osa palvelusopimusta, olisi suotavaa olla tehtynä jo tarjousvaiheessa. ICT-järjestelmien yhteensovittaminen on työläs prosessi, joten on hyvä asettaa työryhmä hoitamaan siihen liittyviä ratkaisemattomia asioita. Jalanka ym. (2003, 26) olivat sitä mieltä, että molempien osapuolien tulisi vastata omista ICT-sopeuttamiskustannuksistaan. Sopimusneuvotteluissa on sovittava yksiselitteiset mittarit, jotta palvelu- ja kustannustasoa voidaan seurata. Mittareita tulisi olla kohtuullinen määrä ja niillä on tarkoitus kuvata laatua, työmääriä ja työn tuottavuutta toiminnoittain. Mittareiden avulla luodaan riidaton ja perusteltava kuva toiminnasta. Haltuunottosuunnitelma tehdään sopimusneuvotteluvaiheessa, jotta haltuunotto ja sitä kautta palveluntuottaminen käynnistyisi sujuvasti. Suunnitelmassa sovitaan miten ja milloin ulkoistettut palvelut ja niihin liittyvät tekijät siirtyvät ulkoistajalta palveluntuottajalle. Tärkeä osa haltuunottosuunnitelmaa on viestintäsuunnitelma, jossa päätetään miten henkilökuntaa ja sidosryhmiä tiedotetaan ulkoistamisesta ja haltuunoton etenemisestä. Sopimusneuvottelun päätteeksi ovat haltuunottosuunnitelma sekä viimeistelty sopimus tehtyinä. (Jalanka ym. 2003, 25-26.)

Haltuunottovaihe on olennainen vaihe henkilöstön tiedottamisen kannalta. Sopimukseen päättäessä on järjestettävä tiedotustilaisuus kaikille niille, joita ulkoistaminen koskee. Tehokkaan kommunikoinnin tehtävä on välttää väärää tietoa sekä kontrolloida huhujen syntymistä (Benton 2010, 201). Haltuunotto tapahtuu tiedottamisen yhteydessä tai tilaisuudessa ilmoitettuna aikana. Tiedottamisen ja haltuunoton välisen ajan tulee olla lyhyt. Jotta haltuunotto onnistuisi nopeasti, ei toimintatapoja tule muuttaa täysin. Sovitut katselmuksot, inventoinnit sekä velvoitteiden ja omaisuuden siirrot suoritetaan haltuunoton yhteydessä. (Jalanka ym. 2003, 27.)

Hallinnointi käsittää sopimuksen mukaisen toimintatavan toteutumisen, suoritustason seurannan ja kehittämisen organisoimisen. Näiden toimintojen toteutumisesta vastaamaan on molempien osapuolien asetettava ohjausryhmä. Ohjausryhmät kokoontuvat 1-4 kertaa vuodessa joko yhdessä tai erikseen. Ohjausryhmät seuraavat suoritustason kehitystä, tunnistavat trendejä, haasteita ja mahdollisuuksia sekä ennakoivat tulevaisuuden tarpeita. Ohjausryhmät hyväksyvät merkittävät investoinnit sekä perustavat kehittämisprojektit. Kokouksia on pidettävä esimerkiksi kuukausittain myös päällikkötasolla. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on, että yritysten väliset yhteydenpitokanavat ovat selkeät ja tarvittavat henkilöt tavoitettavissa. Henkilökohtaisilla tapaamisilla on suuri merkitys. (Jalanka ym. 2003, 27-28.)

2.2.4 Ulkoistamisen hyödyt ja haitat

Logistiikkatoimintoja ulkoistetaan, jotta ulkoistava yritys voisi keskittyä omaan ydintoimintaansa. Yritys pyrkii tehostamaan toimintaansa ja sen tehokkuutta ja tätä kautta nostamaan kilpailukykyään. Suurempi joustavuus, parempi palvelun taso, kustannusten alentaminen ja logistiikkaan sitoutuneen pääoman vapautuminen ovat ulkoistamispäätökseen johtavia syitä. Ulkoistavalla yrityksellä ei ole tiettyjen toimintojen hoitamiseen tarvittavia tiloja tai kalustoa eikä se ole valmis investoimaan tarvittaviin tiloihin, kalustoon, järjestelmiin tai omaan osaaamiseen. Toiminnan tehostamisen ja työvoiman tehokkaamman käytön avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Palveluntuottajalla on käytössään tehokkaammat työmenetelmät ja enemmän kokemusta sille ulkoistettavista toiminnoista, koska ne ovat sen ydinprosesseja. (Jalanka ym. 2003, 11.) Macmillan (2008) kirjoitti artikkelissaan, että ulkoistamisesta voidaan hyötyä myös siten, että palveluntarjoajat voivat auttaa asiakkaitaan parantamaan asiakastyytyväisyyttään sekä pääsemään kansainvälisiin jakeluverkkoihin. Zineldin ja Bredenlöw (2003, 453) lisäsivät ulkoistamisen hyötyihin riskien jakamisen yhdessä kumppanin kanssa, nopeamman pääsyn markkinoille sekä paremman strategisen joustavuuden.

Monet toimintojaan ulkoistavat yritykset eivät ulkoista kaikkea logistiikkansa tai tilaus-toimitusketjunsä toimintoja palveluntarjoajille. Rushtonin ja Walkerin (2007, 19) mukaan Capgeminin ja Langley'n (2004) tutkimuksesta selvisi, että yleisimmät syyt olla ulkoistamatta ovat seuraavat: logistiikka on yrityksen ydintoimintaa, logistiikka on liian tärkeätä ulkoistettavaksi, kustannusten ei uskota pienenevän sekä pelätään hallinnan menettämistä. Myös uusien Capgeminin ja Langley'n (2012, 11-12) tutkimus osoitti yllämainittujen syiden pitävän yhä paikkansa. Tänä päivänä yritykset pitävät myös tietojärjestelmien hankalaa integroimista esteenä ulkoistamiselle. Yritykset pelkäävät myös sitä, etteivät palvelutasoon liittyviä sitoumukset toteutuisi. Eräs tutkimuksesta ilmennyt ulkoistamisen este on se, että yrityksessä koetaan oman logistiikkakokemuksen olevan suurempaa kuin monella palveluntarjoajalla. Myös Macmillan (2008) kertoi ulkoistamisen riskien liittyvän juuri logistiikkatoimintojen, sisäisten valmiuksien ja asiakaskontaktien hallinnan menettämiseen. Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluiden käyttäjien joustavuus paranee ja kysyntä muuttuu, mutta ongelmaksi saattaa muodostua asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen puute.

Ulkoistamisen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa yksi vaikein tehtävä on yritysten IT-järjestelmien integroiminen. Ulkoistettavan toiminnan hoitamiseen liittyy usein myös kolmansien osapuolien käytössä olevia tietojärjestelmiä. Tällaisten tietoteknisten liittymien suunnittelu ja toteutus on hankalaksi koettu asia ulkoistamisprosessissa. Pitkäaikaisten kumppanuuden yksi epäonnistumisen syy on voimaepätasapaino, jossa on uhkana se että vahvempi osapuoli käyttää hyväksi heikomman osapuolen muuttunutta tilannetta. Osapuolten tulisi olla tasavertaiset kumppanit. (Jalanka ym. 2003, 13.)

Tilaus-toimitusketjun ulkoistamista neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle miettivä yritys harkitsee monia asioita, joista osa on samoja kuin aiemmin kerrotut syyt logistiikan ulkoistamisesta kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle. Syihin sisältyy globalisaatio, kokonaistuoton heikkeneminen sekä kustannuspaineet, jotka kaikki kannustavat yrityksiä tutkimaan miten ne voivat hyötyä tilaus-toimitusketjustaan enemmän. 4PL voi toimittaa 3PL:lle lisähyötyä. Kun 3PL voi tarjota kustannussäästöjä, 4PL kyky yhdistää kaikki asiakkaan logistiikka- ja tilaus-toimitusketjutarpeet voi aiheuttaa jopa enemmän säästöjä mittakaavaa hyödyntämällä ja yleiskustannuksien vähentämisellä. (Rushton & Walker 2007, 359.)

Yritykset eivät ulkoista tilaus-toimitusketjuaan, jos he kokevat sen oleva niiden liiketoiminnan avainerilaistaja. Myös tilaus-toimitusketjun ulkoistamisessa yritykset saattavat olla kontrollin menettämistä vastaan. Yritysten on hyväksyttävä siirtyessään 4PL-malliin, että he luopuvat toimintojensa suorasta kontrollista ja menettävät yhteistyösuhteensa kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntoimittajiin sekä muihin palveluntoimittajiin. Tästä syystä 4PL:n ja ulkoistajan välillä tulee olla merkittävä luottamus. Lisäksi asiakkaita huolettaa 4PL-mallista takaisinvetäytyminen. Yhteistyösuhdetta neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajan kanssa täytyy miettiä pitkäaikaisena investointina. (Rushton & Walker 2007, 361.)

2.3 Palveluntarjoaja

Tässä luvussa syvennyttään kolmannen (3PL) ja neljännen (4PL) osapuolen logistiikkapalveluntarjoajiin sekä niiden rooliin ostaja-myyjä -suhteessa. Logistiikkapalveluntarjoajat ovat ulkopuolisia toimittajia, jotka hallinnoivat asiakkaan ulkoistettuja toimintoja heidän puolestaan. He siis tukevat asiakkaidensa liiketoimintaprosesseja. Logistiikkapalveluntarjoajista käytetään yleisesti nimitystä 3PL (Third party logistics). (Rushton & Walker 2007, 4.)

Kolmannen osapuolen logistiikka määritellään ulkoistettujen logistiikan, kuljetuksien ja jakelun toimintojen johtamiseksi. 3PL on yleinen nimitys kuvaamaan ulkopuolista välittäjää, joka hallinnoi ulkoistettuja toimintoja asiakkaansa puolesta. Tyypillisesti 3PL palvelut sisältävät lähteviä- ja saapuvia kuljetuksia, varastointia, rahtikirjan tarkastuksia/maksuja, huolintapalveluita, huolintaa sekä tullausta. (Rushton & Walker 2007, 5.)

Kolmannen osapuolen palveluntarjoajat tarjoavat useita, yhdistettyjä palveluita eikä vain yksittäisiä kuljetus- tai varastointipalveluita. 3PL järjestelyt perustuvat viralliseen sopimussuhteeseen. (Macmillan 2008.)

”Neljännen osapuolen logistiikka (4PL) -toimintamalli on Accenturen rekisteröimä tavaramerkki. Oman määrittämyksensä mukaan 4PL on integraattori, joka kokoaa ja hallitsee sekä omia että ulkoisten palvelujentarjoajien resursseja, kykyjä ja teknologiaa kyetäkseen tarjoamaan

kattavan ratkaisun asiakkaansa tilaus-toimitusketjun hallintaan. 4PL on riippumaton, ja se etsii asiakasyritykselleen aina parhaita vaihtoehtoja. Toimintamalli voi olla joko itsenäinen asiakkaan ja palveluntuottajan välissä toimiva yritys tai erillinen osa 3PL yrityksessä, jolloin tätä yhdistelmää kutsutaan LLP:ksi (Lead Logistics Provider)”. (Jalanka ym. 2003, 53.)

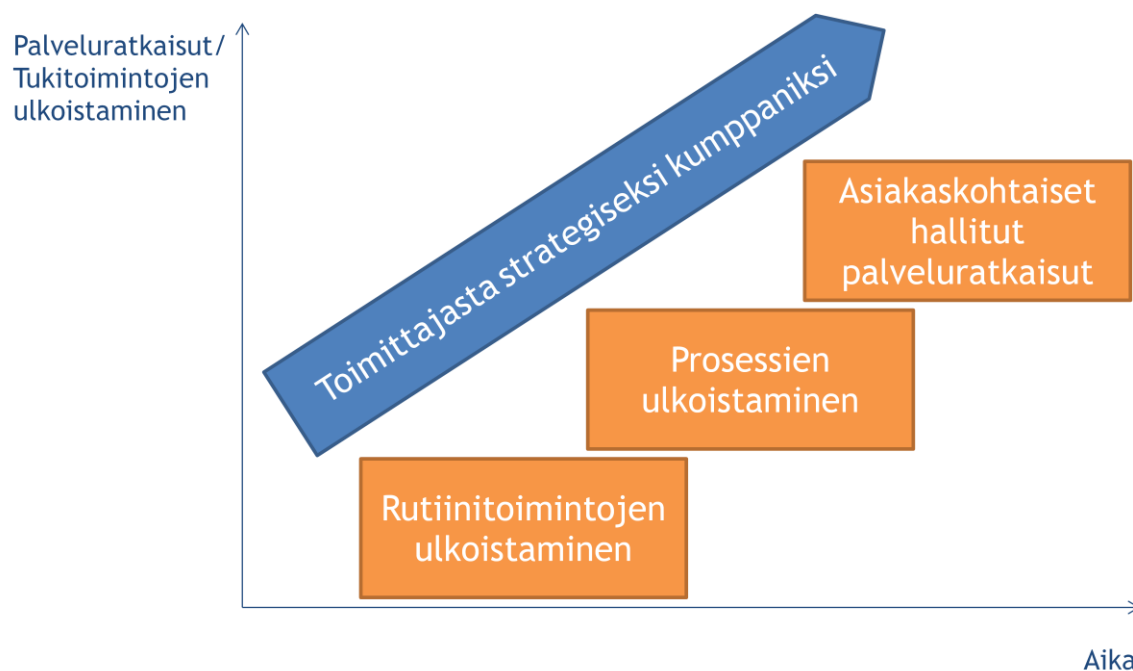
Neljännän osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja eli 4PL on integroija, joka kokoaa resurssit, osaamisen sekä teknologian omasta organisaatiostaan tai muista organisaatioista suunnitellakseen, rakentaakseen ja johtaakseen kokonaisvaltaisia tilaus-toimitusketjuratkaisuja (Rushton & Walker 2007, 3). Neljännän osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja keskittyy asiakkaidensa tyydyttämiseen ja säilyttämiseen ymmärtäen asiakkaidensa tarpeiden monimutkaisuuden ja tarjoamalla alusta-loppuun -ratkaisuja. Nämä ratkaisut perustuvat vankkoihin prosesseihin, jotka keskittyvät asiakkaiden koko tilaus-toimitusketjun kattaviin tarpeisiin. (Rushton & Walker 2007, 353.)

2.3.1 Palveluntarjoajan rooli

Viime vuosina logistiikkapalveluntarjoajat ovat kasvaneet sekä kooltaan että tarjoamiensa palvelujen suhteen. On yhä yleisempää, että monet yritykset eivät itse suorita useita logistiikkatoimintojaan. (Mangan ym. 2008, 59-60.) Eri trendit, kuten globalisaatio, jakelun keskittäminen ja tilausohjautuva toimintatapa, ovat muuttaneet logistiikkapalveluntarjoajan roolia ajan kuluessa. 1980-luvulla ulkoistettiin varastointia ja kuljetuksia, joita pidettiin perinteisesti ydintoimintoina. Ulkoistava yritys kuitenkin vastasi itse sekä kuljetusten että varastojen ohjauksesta ja optimoinnista. Seuraavassa vaiheessa ohjaus- ja optimointivastuuta siirrettiin palveluntarjoajalle, jotka keskittyivät yhä enemmän palveluidensa tuotteistamiseen sekä ICT-ratkaisujen tarjoamiseen. Logistiikkapalveluntarjoajat alkoivat ulkoistaa toimintojaan, kuten kuljetuksia, alihankkijoilleen. Nykyaikaiset logistiikkapalveluntarjoajat hoitavat tietovirran hallinnan, materiaalivirran ohjauksen sekä uusien palvelumallien tarjoamiseen. Logistiikkapalveluntarjoajat ottavat yhä enemmän vastuuta tilaus-toimitusketjusta esimerkiksi materiaalihankinnan ja tuotannollisen vastuun, kuten loppukokoonpanon tai tuoteviimeistelyn kautta. (Salmela ym. 2006, 13-14.)

Salmela ym. (2006, 14) korostivat, että logistiikkapalveluntarjoajien rooleja ei voi kuvata yksinkertaisesti johtuen useista logistiikkaan sisältyvistä erilaisista prosesseista. Nykyaikaisilla palveluntarjoajilla on tarjottavanaan tuotteistettu ja moduloitu palveluvalikoima, minkä ansiosta asiakas voi valita sopivat palvelut ulkoistamisen tasosta riippuen. Näin logistiikkapalveluntarjoajat voivat tarjota asiakkailleen joustavia ratkaisuja. Kiiskinen ym. (2002, 187) olivat sitä mieltä, että palveluntarjoajamarkkinoiden kehittymiseen syntyy paineita, koska palveluntarjontaa on tarvetta laajentaa. Kuten Salmela ym. (2006, 14) myös Kiiskinen ym. (2002, 187) korostivat räätälöityjä asiakaskohtaisia ratkaisuja. Jotta toimintamallia voidaan jatkuvasti

yhdessä kehittää, on palveluntuottajan ja ulkoistajan luotava kumppanuussuhde perinteisen alihankinnan tai sopimusvalmistuksen sijaan. Yksittäisen toiminnon sijaan tulisi ulkoistaa koko prosessi, jotta vaadittu tehokkuus saavutetaan. Palveluntarjoajien tarjoaman on katettava laajasti koko arvoketjun osa-alueita. Kiiskisen ym. (2002, 189-190) mukaan yritysten tukitoimintojen ulkoistaminen on kasvussa, koska ulkoistavien yritysten tarpeet muuttuvat osaamisen ja asiantuntemuksen kehittymisen myötä. Palveluntarjoajamarkkinoiden haasteeksi on tullut muuttuvaan ja kehittyvään kysyntään vastaaminen. Nykyään tuotekehityskin on ulkoistettavissa ja kypsyy ulkoistaa esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja lisääntyä edelleen. Ulkoistamisella on pääsääntöisesti pyritty kustannustehokkaampaan toimintaan, mutta jatkossa lisäarvon tuottaminen tulee korostumaan. Tukitoimintojen ulkoistamisella pyritään laadun parantamiseen sekä saavutettavan kilpailuedun lisäämiseen. Palveluntuottajan on kyettävä toimittamaan asiakkaalleen sen tarpeiden mukaisia lisäarvopalveluita. (Kiiskinen, ym. 2002, 189-190.) Alla oleva kuvio (Kuvio 4) kuvaa ulkoistamisen kehitystä rutiinitoimintojen ulkoistamisesta prosessien ulkoistamiseen ja lopulta palveluratkaisujen hyödyntämiseen.



Kuvio 4: Tukitoimintojen ulkoistamisen kehittyminen (Kiiskinen ym. 2002, 188).

Rutiinitoimintojen ulkoistaminen käsittää yksittäisten toimintojen, kuten kuljetuksien, ulkoistamisen. Prosessien ulkoistamiseen palveluntuottajat tarjoavat asiakaskohtaisia ratkaisuja paketoituista moduuleista. Asiakaskohtaiset hallitut palveluratkaisut ovat mahdollisia palveluntarjoajien verkottumisen kautta. Jotta palveluntuottajalla on tarjota tarvittava osaaminen ja infrastruktuuri palvelun tuottamiseen, on palveluntuottajien verkostoiduttava. Palveluntuottajasta tulee tehokkaan verkoston koordinoija, jolloin palvelu kootaan useiden toimitta-

jien ratkaisuksista. Ulkoistavat yritykset pyrkivät hankkimaan palveluita yhdeltä toimittajalta saavuttaakseen niin sanotun ”one stop shopping” -toimintatavan. Tämä johtaa ketjuuntumiseen: palveluntarjoajat ulkoistavat edelleen osaprosessejaan ja tukitoimintojaan. (Kiiskinen ym. 2003, 188-189.)

Liebin (2005) mukaan 3PL:n palvelutarjonta on kasvanut huomattavasti sitten vuoden 1994. Palvelujen suuri lisäys on saatu aikaan aloittamalla itse uusia palveluita, hankkimalla yrityksiä, jotka tarjoaa kyseisiä palveluita tai kehittämällä yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, joilla on tarvittavaa osaamista. Monet palveluntarjoajat ovat turvautuneet hybridistrategioihin laajentaakseen palvelutarjontaansa tehden ratkaisunsa tarvittavien palvelujen, käytettävissä olevan pääoman ja saatavuuden perusteella. Viime vuosina teollisuudessa on alettu korostamaan tuottavien palvelujen kuten kokoamisen, varusteiden asentamisen sekä korjauspalvelujen tarjoamista. Useat palveluntarjoajat ovat lisänneet perinteisten toimintojen lisäksi valikoimiinsa rahoituspalveluita, sopimusvalmistusta sekä hankintatoimia. Vaikka nämä palvelut voivat olla tärkeitä koko tuotelinjan hoitamisen kannalta, ovat ne tuottaneet suhteellisen vähän tuloja toimialalla kuljetuksien ja varastoinnin ollessa vieläkin yleisimpiä palveluja. Palveluntarjoajien siirtymisellä tukipalvelujen toimittamiseen, jotka helpottavat kansainvälistä liikkuvuutta, on suuri merkitys. Erityisesti kuljetus- ja huolinta- sekä tullauspalvelut ovat yhä tärkeämpiä tulonlähteitä kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajille. (Lieb 2005.)

Langley ja Capgeminin 2012 16th Annual Third-Party Logistics Study -tutkimuksen tulokset vahvistivat, että kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajat välittävät strategista ja operatiivista arvoa asiakkailleen. Logistiikkapalveluntarjoajien asiakkaat pitävät logistiikkaa ja tilaus-toimitusketjun hallintaa liiketoimintansa menestyksen kannalta avaintekijöinä. Kolme neljäsosaa vastaajista ovat sitä mieltä, että 3PL palveluntarjoajat tarjoavat uusia ja innovatiivisia tapoja logistiikan tehokkuuden parantamiseen. Monien rahtaaajien tarve hankkia uusia ja innovatiivisia globaaleja tilaus-toimitusketjustrategioita on logistiikkapalveluntarjoajille mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi tilaus-toimitusketjun tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Tämän päivän 3PL:n markkinat kokevat merkittäviä muutoksia palveluntarjoajien muokatessa liiketoimintamallejaan pystyäkseen tarjoamaan suurempaa arvoa asiakkailleen. Tutkimustulosten perusteella asiakkaat kokevat palveluntarjoajien käytön hyödyttävän heitä vähentämällä logistiikka- ja varastointikustannuksia sekä logistiikan käyttöomaisuutta. Hyötyä koetaan saavutettavan myös tilausten täyttöasteessa ja tilausten täsmällisyydessä. Logistiikkapalveluntarjoajat ja heidän asiakkaansa korostavat IT-palveluiden tärkeyttä palveltaessa asiakkaita menestyksekkäästi. Ulkoistetut toiminnot liittyvät suoraan toistuviin toiminnallisiin toimintoihin ja prosesseihin kuten kuljetuksiin, varastointiin, jakelukeskuksien hallintaan, tietojärjestelmien kommunikointiin (Electronic data interchange, EDI) sekä näkyvyyteen. Vähemmän ulkoistettuja ovat strategiset ja analyttiset toiminnot. (Langley & Capgemini 2012, 7-8, 10, 13.)

2.3.2 Kolmannen osapuolen logistiikka

Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntuottaja tarjoaa logistiikkapalveluja sopimuksen perusteella valmistajalle, myyjälle tai tuotteen tai palvelun käyttäjälle. Termiä ”kolmannen osapuolen palveluntarjoaja” käytetään, koska logistiikkapalveluntarjoaja ei omista tuotteita, mutta se osallistuu tilaus-toimitusketjuun valmistajan ja loppuasiakkaan välillä. (Vijayvargiya & Dey 2010, 405.) Perinteinen kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja hoitaa ja toteuttaa asiakasyrityksensä puolesta tiettyä logistista toimintoa käyttäen omia voimavaroja ja resursseja (Love 2004, 18).

Logistiikka-alan yleisimpiä ulkoistettuja toimintoja ovat kuljetukset ja varastointi sekä informaatiotekniikka. Monien muiden palvelujen ulkoistaminen, kuten tulliselvitysten teko, huolto, cross-docking ja tilausten teko sekä jakelu, on yleistynyt. (Rushton & Walker 2007, 7.) Sakki (2009, 55) mainitsi myös huollinnan kuuluvan tavallisimpiin yrityksen ulkopuolelta hankittuihin palveluihin ja Jalanka ym. (2003, 10) lisäsivät listaan logistiikan suunnittelun. Kuljetuksien ulkoistamiseen voi laajimmillaan sisältyä muun muassa varastointi, tilausten käsittely, lähetysten seuranta, laskutus ja toiminnan ohjaus. Myös paluulogistiikka voidaan ulkoistaa ja yleensä siihen liittyy kierrätys ja palautukset. (Jalanka ym. 2003, 10.) Langley'n ja Capgeminin (2012, 11) 16th Annual Third-Party Logistics Study vahvisti, että Euroopassa ulkoistetuimpia toimintoja ovat yleisemmästä harvinaisempaan lueteltuna kansainväliset ja kotimaan kuljetukset, varastointi, rahtipalvelut, huolto, paluulogistiikka, cross-docking, tuotemerkinnät, pakkaaminen ja kokoonpano sekä kuljetuksien suunnittelu ja hallinta. Muita ulkoistettuja toimintoja ovat varaston hallinta, IT-palvelut, varaosalogistiikka, rahtilaskujen tarkastus ja maksaminen, tilausten hallinta ja toteuttaminen, LLP/4PL palvelut, kaluston hallinta, asiakaspalvelu, 3PL:n tarjoamat tilaus-toimitusketjun konsultointipalvelut sekä ekologiseen tilaus-toimitusketjuun liittyvät palvelut.

Rushton ja Walker (2007, 298-299) kirjoittivat, että Langley ja Capgemini (2005) esittelivät asiakkaiden avainodotukset liittyen kolmannen osapuolen logistiikkapalvelutarjoajaan. Asiakkaat odottivat 3PL:ltä erinomaista palvelua ja toimeenpanoa, luottamusta, avoimuutta sekä informaation jakoa. 3PL:n tulisi myös olla innovatiivinen ratkaisujen suhteen. Jatkuva johtotason tuki koettiin tärkeänä samoin kuin asiakkaan strategiaan sopiva palvelutarjonta sekä syvä toimialaosaaminen. Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja vuorostaan odottaa asiakkaalta molempia osapuolia hyödyttävää pitkäkestoista yhteistyösuhdetta, luottamusta, avoimuutta sekä informaation jakoa. 3PL:lle on tärkeitä resurssien omistaminen oikealle asiakkaalle oikealla tasolla, selkeät palvelutasosopimukset sekä luottamuksenvarainen vastuu ja yleinen oikeudenmukaisuus hinnoittelussa.

2.3.3 Neljännen osapuolen logistiikka

Neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja tarjoaa innovatiivisia tilaus-toimitusketjuratkaisuja teknologian, resurssien, optimoinnin, hallinnan ja konsultaation avulla. 3PL:n ja 4PL:n välinen ero on hyvin häilyvä. Tietyt markkinasektorit ovat ulkoistaneet toimintoja ydintoimintojensa ulkopuolelta ymmärtäen ulkoistamisen tuoman arvon. Ulkoistamisen kiihtymiseen myötä ymmärrettiin, että yritys voi ulkoistaa toiminnon, mutta ei velvollisuuksia loppuasiakkaita kohtaan. Yritysten on pystyttävä varmistamaan asiakkailleen palvelun laadukkuus riippumatta siitä kuka palveluita hallinnoi. Vaikka logistiikkapalveluntoimittajat ovat pystyneet hienosäätämään heille ulkoistettujen toimintojen logistista puolta, asiakkaiden lisäodotuksien, kuten laajentuneen optimoinnin, hankinnan, ennustamisen, asiakaspalvelun ja varastonhallinnan tarjoaminen, eivät ole yhtä helposti saavutettavissa. Tästä syystä yritykset ovat yrittäneet saada takaisin logististen toimintojensa hallintaa ja näkyvyyttä joutumatta itse pohtimaan miten. Tässä kohtaa mukaan tuli 4PL, jonka kyky innovoida oli tarkoitettu kustannusten alentamiseen ja palvelun parantamiseen pitkällä aikavälillä. Loven mielestä neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajien esiin tuleminen on ollut epämääräinen; aiheesta on puhuttu paljon ammattilehdissä sekä konferensseissa, mutta fyysisiä todisteita on vähän. (Loven 2004, 18.)

Yritys tarvitsee neljännen osapuolen logistiikkapalveluntoimittajaa siinä vaiheessa kun logististen toimintojen tuottaminen itse käy liian monimutkaiseksi tai kalliiksi tai se ei ole ydintoimintaa. 4PL toiminta voi tuoda syvällistä ja ainutlaatuista asiantuntemusta logistiseen prosessiin. (Dutton 2009, 21.) 4PL keskittyy asiakkaan tyydyttämiseen ja säilyttämiseen ymmärtämällä asiakasvaatimusten monimutkaisuuden sekä toimittamalla alusta-loppuun -ratkaisuja. Nämä ratkaisut perustuvat vankkoihin prosesseihin, jotka keskittyvät asiakkaiden koko tilaus-toimitusketjun kattaviin tarpeisiin. (Rushton & Walker 2007, 353.)

Neljännen osapuolen logistiikkapalvelukonsepti siis muuttaa logistiikan hallinnan omaisuusserien hallinnoinnista kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajien, informaation, osaamisen, yhteyksien sekä integraation hallintaan. Seuraavalla sivulla oleva taulukko (Taulukko 2) kuvaa neljännen osapuolen logistiikkapalvelutoimintamallia.

Vastuut			
4PL-malli	Perinteinen malli	Toimitusketjun hallinnan tasot	Pääkomponentit
4PL	Asiantuntijat	Strategian laadinta ja suunnittelu	Suunta, liiketoimintamalli, tavoitteet
	Liiketoiminta	Taktinen suunnittelu	Kysyntä, tarjonnan ja varaston suunnittelu
		Operatiivinen aikataulutus	Asiakastilausten hallinta, jakeluaikataulutus
	3PL	Toteutus	Saapuva tavara, varastointi, kuljetukset

Taulukko 2: 4PL-malli (Rushton & Walker 2007, 356).

Tilaus-toimitusketjun hallinta on jaoteltu seuraaviin tasoihin: strategian laadinta ja suunnittelu, taktinen suunnittelu, operatiivinen aikataulutus sekä toteutus. Normaalisti yritys hallinnoi yritystoimintansa strategian laadintaa ja suunnittelua käyttäen mahdollisesti apuna asiantuntijaa. Se olisi vastuussa myös taktisesta suunnittelusta sekä operatiivisesta aikataulutuksesta antaen 3PL:n hallinnoida toteutuksen tasoa. Kuten yllä olevassa kuviossa 4PL kykenee hallinnoimaan tilaus-toimitusketjun kaikkia tasoja, ja näin tarjoamaan asiakkailleen tilaus-toimitusketjun hallintapalvelua alusta loppuun. Tämän mahdollistamiseksi neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajamalli on suunniteltu tukemaan seuraavia toimintoja ja tehtäviä: tilaus-toimitusketjun suunnittelu, liiketoimintaprosessien suunnittelu, IT-palvelut ja niiden integrointi, myynnin ja toiminnan suunnittelu, jakeluhallinta, hankinta, asiakastuki, laskujen hallinta sekä muut toimistotyön taustatehtävät kuten henkilöstöhallinto. Kaikkien näiden toimintojen hallinta on yhteistyön ja hallinnan taso eli kontrollirajapinta. Tämä taso välittää päivittäisten toimintojen yleisen koordinoinnin ja hallinnan sekä toimii asiakasrajapintana. Tämä sisältää seuraavia palveluita: tilaus-toimitusketjun kattava näkyvyys, avainmittarit ja muu operatiivinen raportointi sekä tilaus-toimitusketjun optimointiin liittyvä ongelmanratkaisu ja yhteistyö. Keskeinen osa 4PL:n palvelutarjontaa on tilaus-toimitusketjun prosessien analysointi, tilaus-toimitusketjuverkoston uudelleensuunnittelu sekä avustavan tietovirran toimitaminen. Yksityiskohtaisiin konsultointipalveluihin kuuluvat varaston optimointi verrattuna kuljetusten optimointiin sekä optimaalisten kuljetusmuotojen löytäminen. (Rushton & Walker 2007, 355-356.)

2.3.4 3PL:n, 4PL:n sekä LLP:n väliset erot

Toisin kuin Love (2004, 18) Rushton ja Walker (2007, 353) kokivat kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajien välillä olevan merkittävän eron. 3PL pyrkii täyttämään jakelukeskusten, ajoneuvojen sekä rahdin omaisuuskapasiteettiaan kun 4PL ei pohjaudu omaisuuseriin. 3PL operoi vertikaalisesti läpi tilaus-toimitusketjun tarjoten muun muassa varastointipalveluita, kuljetuksia sekä muita logistiikkapalveluita. Sitä vastoin 4PL operoi horisontaalisesti läpi tilaus-toimitusketjun käyttäen 3PL:n palveluita toimittakseen asiakkailleen alusta-loppuun -ratkaisuja. Tyypillisesti 4PL omistaa tietojärjestelmiä sekä älyllistä pääomaa, ja näin ollen sen omaisuuserät ovat vähäiset. Näin neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja on riippumaton omaisuuserien kohdentamisen ja käytön suhteen, joten sillä on kyky hallita tilaus-toimitusketjuprosessia riippumatta siitä mitä kuljetusliikkeitä, huolitsijoita tai varastoja käytetään. Näin 4PL voi käyttää asiakasyrityksen vaatimusten perusteella sopivimpia toimijoita.

LLP (lead logistics partner) sekoitetaan monesti käsitteeseen 4PL. Neljännen osapuolen logistiikka koskee koko tilaus-toimitusketjun hallintaa ja kolmannen osapuolen logistiikka toteuttaa tilaus-toimitusketjun logistisia toimintoja. 4PL toimii siis tavallisesti yhteistyössä monien kolmannen osapuolen logistiikkatoimijoiden kanssa hoitaakseen logistiset toiminnot. LLP:ssä yhdistyvät 3PL:n toimintoluonteisuus ja 4PL:n hallintaluonteisuus: pyritään saavuttamaan molempien parhaat ominaisuudet. Logistiikan suorituskyky on näin yhden organisaation vastuulla. LLP palveluntarjoajalla on yleensä laaja toimivalta asiakkaan logistiikkatoimintojen hallinnassa ja toteuttamisessa. Oletuksena on, että osa toiminnasta toteutetaan käyttämällä LLP:n resursseja ja kapasiteettia. Kolmannen osapuolten tehtäväksi jää kuitenkin tasapainon ylläpitäminen, koska se yleensä kuvaa niitä toimintoja joiden suorittamiseen LLP:llä ei ole yhtä hyviä valmiuksia. Usein LLP:llä on vastuu logististen toimintojen koordinoinnista yhdessä kuljetuksien ja verkostojen suunnittelusta. (Rushton & Walker 2007, 354.)

2.3.5 Palveluntarjoajan valitseminen

Tämän päivän kilpailuhenkisessä hankintaympäristössä ostavat yritykset valitsevat toimittajat perustaen valintansa toimittajien kyvykkyyteen. Vallitseva trendi hankintatoimessa on toimittajakannan vähentäminen. Valitakseen sellaiset toimittajat, jotka suoriutuvat jatkuvasti paremmin, on toimittajat analysoitava ja arvioitava huolellisesti. (Benton 2010, 157.) Myös Rushton ja Walker (2007, 268) korostivat valinnan tärkeyttä. Yritysten tulee miettiä miksi se ulkoistaa, onko ulkoistaminen sille hyvä päätös, mitkä ovat avainvaatimukset koskien ulkoistamista, missä kulkee raja eli mitä ollaan ulkoistamassa sekä mikä on sen lähestymistapa koskien ulkoistamista eli millaista jakelurakennetta se on etsimässä (Rushton & Walker 2007, 270, 272-273).

Palveluntarjoajan valintaprosessin tarkoituksena on sopivimman kumppanin löytäminen. Valintaprosessi koostuu seuraavista päävaiheista:

1. tavoitteiden täsmentäminen
2. ulkoistettavan palvelun kuvaus ja rajaus
3. toimittajien esikarsinta
4. tarjouskilpailun käynnistys
5. neuvottelukumppanien valinta
6. sopimusneuvottelut

(Kiiskinen ym. 2002, 139.)

Kiiskinen ym. (2002, 129) esittivät kumppaninvalintakriteereiksi palveluntarjoajan aseman ja imagon markkinoilla, kumppanuusosapuolten keskinäisen yhteensopivuuden, palvelun sisällön (hinta, laatu ja saatavuus) sekä kumppanuuden käytännön toteuttamiskelpoisuuden.

Palveluntarjoajan valitsemiseen vaikuttavat Macmillanin (2008) mukaan kustannuksien ohella palvelun laatu ja luotettavuus, joustavuus, pyyntöihin vastaaminen sekä taloudellinen vakaus. Valintakriteerit saatetaan laatia tietyn asiakkaan tarpeita ajatellen, kun taas toiset kriteerit ovat koskevat kaikkia olosuhteita. Laadullisia tekijöitä, kuten toimittajan mainetta, asiakkaiden suosituksia ja tietopyyntöihin vastaamista käytetään palveluntarjoajien alustavana seurantakeinona. Tärkeitä tekijöitä valintaprosessin aikana ovat aikaisempi kokemus asiakkaan teollisuudenalalta, kokemus tietyistä tuotetyypeistä sekä yleinen perehtyneisyys alaan.

Manganin ym. (2008, 68) mukaan ulkoistavan yrityksen tulee huomioida monia tekijöitä valitessaan palveluntarjoajaa. Sopimukset logistiikkapalveluntarjoajan kanssa ovat yleensä rahallisesti hyvin arvokkaita ja ne kattavat tärkeän osan yrityksen toiminnoista, joten oikean palveluntarjoajan valitseminen on välttämätöntä. Ulkoistajan tulee palveluntarjoajaa valitessaan huomioida ulkoistettavien toimintojen maantieteellinen sijainti, määrä ja sen vaihtelut, aikaraja ynnä muut vastaavat tekijät. Edellä mainittujen lisäksi tärkeätä on huomioida kustannukset, vakuutukset, kuljetusajat, suorituskyky ja palvelutaso sekä luotettavuus, tietojärjestelmät ja niiden integroiminen sekä muut mahdolliset tietotekniset asiat kuten kuorman jäljityspalvelu sekä teknologian kehittyneisyys. Huomioon tulisi ottaa myös asiakirjavaatimukset, tarvittavat lisäarvopalvelut, henkilöstöasiat, paluulogistiikka kuten pakkaukset, palautukset, epäkurantit hyödykkeet ja epäonnistuneet kuljetusyritykset. Sopimuksen täytäntöönpano, irtisanominen ja ehtojen muuttamisen mahdollisuus on hyvä ottaa mukaan palveluntarjoajan valintaan samoin kuin palveluntarjoajan historia sekä mahdolliset asiakassuosituksiset.

2.3.6 Palveluntarjoajaan kohdistuvat vaatimukset

Logistiikan ratkaisut kehittyvät yhä voimakkaammin erikoisosaamiseen keskittyen. Haapanen ym. (2005, 254) summasivat asiakasvaatimusten korostumisen edellyttävän logistiikkapalvelujen tarjoajilta:

- Toimialaosaamista
- Prosessi- ja tuotetuntemusta
- Uusia asiakaskohtaisia tietojärjestelmiä ja integroituja systeemejä
- Kehittyneitä tietoliikenneyhteyksiä ja Internet-palveluita
- Toimialakohtaisten VAL-palvelujen (Value Added Logistics) kehittämistä
- Integroitujen palvelukokonaisuuksien kehittämistä
- Yhteistyöfoorumin kehittämistä teollisuudelle, kaupalle ja kuluttajille
- Osaamista koko toimialan arvokentästä.

Palveluntarjoajalle logistiikan hoitaminen on sen ydintoimintaa. Käytössään sillä ovat logistiikkapalvelujen tuottamiseen tarvittavat menetelmät, henkilöstö sekä laitteet ja kalusto. Palveluntuottaja hyötyy palveluja tuottaessaan skaalaedusta, koska sillä on hoidettavinaan monien yritysten logistiikkapalvelujen tuottaminen. (Jalanka ym. 2003, 10.)

2.3.7 Asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyön onnistuminen

Palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välillä on oltava luottamussuhde. Luottamus ei synny sopimuksin, vaan luottamus on oltava jo yhteistyön käynnistämisaikana. Aloittamisen jälkeen laaditaan pelisäännöt ja vasta sitten sopimukset. Osapuolten välillä kulkevan tiedon on oltava yksityiskohtaista ja jopa luottamuksellista. Logistiikat volyymit, tarpeet ja prosessit on kuvattava tarkasti. Toiminnalle asetetut vaatimukset on oltava molempien osapuolien tiedossa ja toiminnan kehittäminen on tärkeä osa yhteistyötä. Jotta yhteistyö onnistuisi, on kommunikoinnin oltava avointa palveluntarjoajan sekä asiakkaan ja sen henkilöstön välillä. Henkilökunnan sitouttaminen ulkoistamisprosessiin on laaja aihealue eikä sitä käsitellä tässä opinnäytetyössä. Yrityksen avoimella sisäisellä viestinnällä on kerrottava yhteistyön tavoitteet ja saatava henkilökunta sitoutumaan niihin. Ulkoistetun toiminnan käynnistys vaatii siis panostusta molemmilta osapuolilta, joten tavallisesti siitä ei saavuteta säästöjä ensimmäisenä vuonna. Sopimukset ovat monivuotisia ja molempien osapuolien tulisi hyötyä yhteistyöstä. (Jalanka ym. 2003, 12.) Langley ja Capgeminin (2012, 4) tutkimuksen tulosten mukaan onnistunut yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välillä vaatii avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja hyvää kommunikointia. Ketteryys ja joustavuus ovat tärkeitä jotta pystytään mukautumaan sekä tämänhetkisiin että tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin. Asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välinen ”gainsharing” on tutkimuksen mukaan menestymisen kannalta huomioitava

asia. Gardnerin mukaan Milkovich, Newman ja Gerhart määrittelivät gainsharingin suunnitelmana, joka keskittyy ryhmän, suunnitelman tai osaston tuloksiin ja se on suunniteltu hyödyntämään työntekijöiden hyödyntämätön tieto-taito. Lisäksi suunnitelma palkitsee työntekijöitä taloudellisesti, jotta laatua, tuottavuutta tai muita mitattavia kriteereitä saataisiin parannettua. Gainsharing on ensimmäinen palkitsemisjärjestelmä, joka keskittyy parantamaan työntekijöiden osallistumista sekä palkitsee heitä parantuneista työtuloksista. Oikein toteutettuna tämä motivointiohjelma parantaa ryhmätyöskentelyä, tavoitekeskeisyyttä, kommunikointia ja työtuloksia. (Gardner 2011.)

Kehittynyt kyky luoda ja ylläpitää tuloksellista strategista yhteistyötä ulkoistamisen johdosta luo yritykselle merkittävää kilpailuetua. Yhteistyösuhteet voivat myös olla iso taakka tai ongelma ulkoistavalle yritykselle sekä muille osallisille. Myös Zineldin ja Bredenlów (2003, 454) pohtivat, että onnistunut yhteistyö syntyy luottamuksen ja sitoutumisen pohjalta. Kestävän strategisen yhteistyön luominen ja parantaminen aiheuttaa sekä kuluja että arvoa. Uuden yhteistyösuhteen luominen kestää pitkän aikaa, mikä vaikuttaa osapuolten kannattavuuteen. Tämän vuoksi osapuolten on oltava perillä siitä, kuinka heidän tulisi johtaa meneillä olevaa yhteistyötä tunnistaen keskinäisen riippuvuuden. Osapuolten tulisi ottaa huomioon, että huono yhteistyö ulkoistamistapauksessa voi johtaa ongelmiin kuten konflikteihin. Zineldin ja Bredenlów (2003, 454-455) mainitsivat, että Zineldinin (1998) mukaan parhaat asiakas- ja liikesuhteet täyttävät tietyt kriteerit. Liikekumppaneilla on vahva motivaatio yhteistyön aloittamiseen ja osapuolilla tulee olla tunnistettava sekä vakaa kilpailuetu ja keskinäistä riippuvuutta on kehitettävä. Yhteistyökumppaneilla tulisi olla yhteinen päämäärä, johon pyritään. Osapuolten on täydennettävä toistensa osaamista ja resursseja. Osapuolten tulee toteuttaa sitoumuksensa ja osoittaa luotettavaa käyttäytymistä ja asennetta.

Yhteistyön parantamisen ja ylläpitämisen kannalta oleellista tietoa ja tietämystä jaetaan puolin ja toisin. Monet yhteistyösuhteet ovat epäonnistuneet, koska tarpeellista tietoa ei ole jaettu osapuolten kesken tai projektissa vaadittavan osaamisen kannalta sopivimmat henkilöt eivät ole olleet mukana projektissa. Ongelmia syntyy silloinkin, kun yhteistyölle ei anneta sen vaatimaa painoarvoa. Eräänä kriteerinä on, että strategiselle yhteistyösuhteelle annetaan virallinen asema, jolloin osapuolet ovat määritelleet selkeät vastuut sekä riitojenratkaisumeکانismit. Yhteistyökumppanit luovat yhteyksiä ja jakavat toimintatapoja työskennelläkseen saumattomasti. Tehokas kommunikointisysteemi on kehitetty monien ihmisten ja organisaatiotasojen välille. Saatua tietoa ei käytetä väärin, osapuolet ovat joustavia ja he kunnioittavat toisiaan. Osapuolet osoittavat keskinäistä rehellisyyttä käyttäytymisessään ja asenteissaan parantaakseen sekä ylläpitääkseen keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Kun ulkoistamisyhteistyön kehitys riippuu siitä miten osapuolet tulkitsevat erilaisia toimia ja käyttäytymistä yhteistyön ajan, uskollisen ilmapiirin ylläpitäminen voi olla huomattavasti suurempi haaste kuin sellaisen aikaansaaminen alun perin. (Zineldin & Bredenlów 2003, 454-455.)

2.4 Yritysassiakkaan toiminnot

Luvun tarkoituksena on tutustua logistiikkapalveluntarjoajan rooliin sen yritysasiakkaan toimintojen suhteen perehtymällä erilaisiin logistiikkapalveluntoimittajien tarjoamiin palveluihin. Koska prosessit ylittävät yrityksen toiminnalliset rajat, täytyy huomiota kiinnittää enemmän rajapintojen toimintoihin. Esimerkiksi tilausprosessi integroi monia toimintoja kuten tilausten käsittelyn, keräilyn ja perille toimittamisen. Lukuisten organisaatioiden välisten toimintojen potentiaalisten vuorovaikutusmahdollisuuksien vuoksi yritysten tulisi kehittää toimintatapoja toimintojen välisten rajapintojen tehokkaaseen hallintaan. (Murphy & Poist 1996, 15.)

Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajat ovat laajentaneet tarjoamiaan toimintoja sekä palveluita menestyäkseen ja edetäkseen markkinoilla, jossa kilpailu on kovaa. Ulkoistamisen nopea kasvu ja voimakas kilpailu monien logistiikkapalveluntarjoajien välillä ovat synnyttäneet monia erilaisia jakelu ja jakeluun liittyviä palveluita. (Rushton & Walker 2007, 104-105.) Asiakasyrityksen on tärkeää olla tietoinen kolmesta eri ulkoistamisnäkökannasta: fyysisistä saapuvista ja lähtevistä virroista sekä tukiprosesseista. Jakelussa ja logistiikassa lähes jokainen toiminto on ulkoistettavissa. Äärimmäinen vaihtoehto onkin ulkoistaa kaikki muut toiminnot paitsi ei-logistiset toiminnot, jotka ovat yrityksen ydinliiketoimintaa. (Rushton & Walker 2007, 108.)

2.4.1 3PL:n tarjoamat palvelut

Jakeluvarastotoiminnot käsittävät tyypillisesti kaikki standardit jakeluvarastotoiminnot. Yleensä ulkoistetaan toimintokokonaisuuksia, jotka sisältävät saapuvan tavaran toiminnot, varmuusvaraston sekä keräilyn, pakkaamisen ja tilausten yhdistelyn. Raja ulkoistamisen ja itsetuottamisen välillä saattaa kuitenkin koskea omaisuuserän omistusta. Näin ollen rakennuksen omistusoikeus voidaan säilyttää sisäisesti kun taas muut omaisuuserät, kuten henkilöstö ja laitteet, voivat olla ulkoistettu tai päinvastoin. Ylimääräinen varasto, joka oli luultavasti alkuperäinen ulkoistamisen muoto, on ulkopuolisen omistama yleinen varasto, jossa yritykset varastoivat hyödykkeitä tilanpuutteen vuoksi. Tyypillisesti ylimääräistä varastoa käytetään, kun suurempia tilauseriä täytyy varastoida tiettyä tilaisuutta, kuten sesonkeja, varten. Varastonhallinta on läheisesti sidoksissa edellä mainittujen varastointitoimintojen kanssa. Siihen sisältyy lisävastuu koko varaston hallinnoinnista kattaen hallinnoinnin koskien varaston valvontaa, täydentämistä, kiertoa sekä vanhentuneisuutta. Monet yritykset haluavat säilyttää itsellään täyden kontrollin ja näkemyksen valmistustuotteidensa varastoinnissa. On kuitenkin olemassa tilanteita, joissa tietynlaisten varastojen kontrolli ja hallinta on ulkoistettavissa. Hyvä esimerkki on varaosien varastointi. (Rushton & Walker 2007, 111- 112.)

Cross-docking-toimintamalli mahdollistaa asiakastilausten yhdistämisen tuotteista, jotka saapuvat useista eri paikoista. Kun kuljetukset näistä lähteistä tapahtuvat, kootaan tilaukset välittömästi ja lopuksi kuljetukset asiakkaille. Nämä toiminnot vaativat paljon tilaa ja koordinoitua. Joillakin kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajilla on välineet ja asiantuntemus näiden palvelujen tuottamiseen. Cross-dockingin kaltainen toiminto on siirtymälästausta, joka on noudettujen tilausten lajittelua ja edelleentoimitusta. Logistiikkapalveluntarjoajat voivat tarjota kappalestavarakuljetuksia, joissa kontti tai täysilasti saapuu ulkomailta lopullista jakelua varten maahan. Kuormat ovat eriteltynä yksittäisiin tilauksiin ja ne lähetetään vaaditulla tavalla jakelupisteisiin. (Rushton & Walker 2007, 112.)

Pääkuljetuksiin kohdistuva huomio kohdistuu usein kustannusten vähentämiseen. Pääkuljetuksessa on kyse vain ja ainoastaan tuotteen liikuttamisesta vähimmäiskustannuksilla, mikä usein käsittää mahdollisimman suuren kulkuneuvon käytön sekä huolehtimisen siitä, että ajoneuvon koko kapasiteetti on käytössä. Muita keskeisiä tekijöitä ovat ajoneuvon käyttöajan maksimointi, paluukuormat, jotta ajoneuvon maksimikäyttö toteutuisi sekä tarvittavan ajoneuvon määrittely, esimerkiksi silloin kun tarvitaan erityistä käsittelykalustoa. Paluulastausten puute sekä muiden keskeisten tekijöiden hankala saavuttaminen aiheuttavat usein toiminnon ulkoistamisen palveluntarjoajalle, joka voi tunnistaa ja luoda sopivia mahdollisuuksia käytön parantamiseksi ja näin alempien kustannusten saavuttamiseksi. Toissijaiset kuljetukset ja toimitukset sisältävät suoran asiakaskontaktin, joten ne ovat tärkeä osa logistiikkastrategian asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu nousee kustannussäästöjä tärkeämmäksi tekijäksi. Toissijaisten kuljetuksien tarkka aikatauluttaminen on tärkeitä asiakkaiden vaatimien kuljetusaikataulujen vuoksi. Toissijaisiin kuljetuksiin on kehitetty erikoisajoneuvoja, kuten ruokakauppojen tarpeisiin kehitetyt lokeroituneet lämpösäädellyt trailerit. Toissijaiset kuljetukset ovat siis palvelu- ja kustannusherkkiä, ja ne vaativat suunnittelu- ja hallinnointitaitoja sekä huomattavaa investointia, minkä vuoksi monet yritykset ulkoistavat ne kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle. (Rushton & Walker 2007, 114.)

Tavallisesti jakelutoiminnot on suunniteltu tuotteen yksisuuntaiseen virtaan, joka kulkee asiakkaalle. Ajoneuvot, käsittelykalusto sekä aikataulut voivat olla epäsopivia tuotteille, jotka palautetaan tai kerätään lähtevää kuljetustoimintoa varten. Monet noutotoiminnot, kuten vahingoittuneet tuotteet, pakkaukset sekä kappalestavarat, ovatkin usein ulkoistettu. Kalustonhallinta, kuten sen ylläpito ja sitä koskeva oikeudellinen vastuu, on usein ulkoistettu kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle. Logistiikkapalveluntarjoajat voivat myös tarjota ajoneuvoja ja kuljettajia, kun niiden asiakkaat tarvitsevat lisäresursseja. (Rushton & Walker 2007, 114.)

Pakkaustoimintojen ulkoistamisen suhteen on olemassa monia erilaisia mahdollisuuksia. Tavallisesti ulkoistaminen tapahtuu silloin, kun erikoisvaatimusten toteuttaminen tekee siitä yrityksessä sisäisesti vaikean toteuttaa. Tyypillinen esimerkki on tuotteen pakkaaminen vientitarkoitukseen, mikä voi olla kustannustehokkaampaa palveluntarjoajan toteuttamana. Monet tuotteet kuljetetaan jälleenmyyjille ilman yksittäisten tuotteiden kiinteätä hintatietoa. Usein hintatieto täytyy lisätä tuotteeseen ennen sen näytteillepanoa ja osa tuotteista on laitettava esille tiettyyn myymälän myyntiyksikköön. Vaikka kaupan henkilöstö voi hoitaa kyseiset työt, on alettu siirtymään siihen, että kaikki tuotteet ovat myyntivalmiita saapuessaan kauppaan, jotta kaupan työ keskittyisi valmistelun sijaan itse myyntiin. Muita kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajien tarjoamia palveluita ovat tuotetarkastukset, jotka suoritetaan ostetuille tavaroille laadun varmistamiseksi. Tämä voi olla paljon työvoimaa ja tilaa vaativaa. Tuotetarkastuksen voi ulkoistaa, jos se ei vaadi tuotteiden lisäkuljettamista. (Rush-ton & Walker 2007, 114-116.)

2.4.2 4PL:n tarjoamat palvelut

Tavarantoimittajat kääntyvät neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajan puoleen saavuttaakseen luovempia keinoja tavoitteidensa saavuttamisessa. Tilaus-toimitusketjun optimointi on yleinen ensitoimenpide, kun yritys aloittaa yhteistyön 4PL:n kanssa. Logistiikkaintegroijan jatkuva arvon tuottaminen perustuu kuitenkin yhteistyösuhteiden ja infrastruktuurin hallintaan, raportointia ja analysointia tukevien mittareiden standardointiin sekä parhaiden käytäntöjen avulla tapahtuvaan innovointiin. 4PL käyttääkin puhtaasti yhteistyöhön perustuvia menetelmiä. Koska neljännen osapuolen palveluntarjoaja hallitsee koko verkostoa, on se hyvässä asemassa kehittääkseen tarkoituksenmukaisia ja yhtenäisiä mittareita käyttäen termejä ja määritelmiä, jotka ovat yhdenmukaistetut koko tilaus-toimitusketjussa. Tällaisen menetelmän avulla tavarantoimittajat voivat hahmottaa ketjun kokonaiskuvan. (Dutton 2009, 21-22.)

Koska 4PL toimii monien yritysten kanssa kansainvälisesti, on se hyvässä asemassa huomiodakseen laajan valikoiman menettelytapoja, joiden avulla se voi toimittaa asiakkaalleen tehokkaimman vaihtoehdon. Verkoston rakenteen muuttaminen on 4PL:lle tyypillinen toiminto. Tilaus-toimitusketjuverkoston optimointia puolletaan mukaan lukien varastojen ja jakelukusten sijainnit, järjestelyt sekä kuljetuksien solmukohdat. (Dutton 2009, 22.)

2.4.3 Lisäarvopalvelut

Lisäarvoa tuottavat toiminnot ovat toimintoja, jotka parantavat asiakkaan käsityksiä tuotteen tuomista eduista. Asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa voidaan lisätä tuotteeseen parantamalla sen laatua siihen liittyvän palvelun parantamisen kautta, siihen liittyvien kustannuksien alen- tamisen kautta tai siihen liittyvän läpimenoajan vähentämisen kautta. (Mangan ym. 2008, 112.)

Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajien tarjoamia lisäpalveluita kutsutaan lisäar- vopalveluiksi, koska ne koostuvat sellaisista toiminnoista ja palveluista, jotka lisäävät merkit- tävää lisäarvoa tuotteelle, joka toimitetaan asiakkaalle. Ne myös tarjoavat 3PL:lle mahdolli- suuksia kehittää palveluita, jotka ovat tuottoisampia kuin perinteiset palvelut kuten varas- tointi ja hyödykkeiden noutaminen ja kuljettaminen. (Rushton & Walker 2007, 130.)

Roosin (2000) mukaan Goldberg kirjoitti lisäarvopalveluiden syventävän asiakassuhdetta ja lisäävät kaupankäynnin määrää heidän kanssaan. Logistiikkapalveluntarjoajien kyky ylläpitää yhä tärkeämpää roolia tämän päivän maailmanlaajuisissa tilaus-toimitusketjuissa riippuu nii- den jatkuvasta kyvystä tuottaa asiakkailleen arvoa. Tämä arvo syntyy asiakkaiden odotusten ylittämisestä kustannustehokkaammin kuin asiakas kykenisi tuottamaan kyseiset toiminnot itse. (Deepen, Goldsby, Knemeyer & Wallenburg 2008, 75.)

Lisäarvopalveluita voivat olla esimerkiksi kevyt valmistus ja kokoonpano, esikeräily, tuotteen viimeistely tilauksen perusteella, pakkaus, merkintä ja kuljetusvirtojen yhdistely (Jalanka ym. 2003, 10). Varaosalogistiikka voidaan nähdä lisäarvopalveluna, ja se yleensä sisältävää kehit- tynyttä informaatioteknologiaa sekä näkyvyysjärjestelmän logistiikkatarjonnan tueksi. Muita lisäarvopalveluita ovat yhteispakkaus, tullaaminen, laadunvalvonta, varastonhallinta, jäljitys- palvelut, tuontipalvelut sekä paluulogistiikka. (Rushton & Walker 2007, 43, 55, 57.) Seuraa- vaksi käydään läpi Rushtonin ja Walkerin (2007, 130-134) esittelemiä lisäarvopalveluita, jotka liittyvät erikoispalveluihin, JIT (just in time) -menetelmään, valmistukseen ja kokoonpanon, pakkaamiseen ja pakkauksiin, kestävään kehitykseen, paluulogistiikkaan sekä tietotekniik- kaan.

Asiantuntija- tai erikoispalveluissa (niche) valmis toiminnallinen paketti on suunniteltu erityi- sesti tiettyjen tuotelajien jakeluun. On olemassa monia esimerkkejä monilta eri toimialoilta. Hyvänä esimerkkinä toimii riippuvien vaatteiden jakelu, jossa koko jakelutoiminto tuotannos- ta aina valmiiden tuotteiden varaston, ensisijaisen kuljetuksen, jakelukeskuksen sekä kulje- tuksen kautta vähittäiskauppaan, on kaikki hoidettu niin, että tuotteet roikkuvat kiskoilla. Tiettyinä ajankohtana suoritettavat palvelut ovat perustettu tukemaan suurien valmistajien just-in-time -toimintoja. Tyypillisiä ovat peräkkäiset keskukset, jotka on kehitetty autoteolli-

suudessa tukemaan sivutuotantoa. Palveluntarjoajat ovat kehittäneet autoteollisuudelle toimittamalla tällaisia tuotanto-moduuleita suoraan tuotantolinjalle, jotta olennaiset komponentit voidaan lisätä tuotantoprosessiin täsmälleen oikeaan aikaan. Kassapistemateriaalitkin (Point-of-sale, POS) on hyvä esimerkki vähittäismyynnin lisäarvomahdollisuudesta. Monet kassapiste-vaatimukset eivät ole helposti tunnistettavissa ja toimitettaessa standardien tietojärjestelmien läpi. Monet 3PL ovatkin erikoistuneet tähän alueeseen. TNT:n hoitaa suuren kauppaketjun järjestelmää, jonka avulla se voi määrittää tarkalleen mitä artikkeleita yksittäisissä kaupoissa tarvitaan. TNT voi tällöin toimittaa tarvittavan täydennyserän. (Rushton & Walker 2007, 130, 132.)

Hyödykkeiden toimittamisen valmistusyritykseen on nähty lisäarvopalvelujen mahdollisena alueena. Tämä käsittää valmistusyrityksen tarvitsemien raaka-aineiden, komponenttien sekä pakkausten koordinoimisen. Tähän eivät liity pelkästään tuotteiden noutaminen ja kuljettaminen, vaan myös varaston valvonta, tilaaminen ja tilauksen edistymisen seuranta. Tämä on usein laiminlyöty alue, ja se tarjoaakin hyviä mahdollisuuksia kustannussäästöihin, paranneltuun varastoon sekä toimittajien hallintaan. Tuotannossa ja kokoonpanossa tuotteiden lopullinen valmistus tai kokoonpano voi tapahtua valmistusympäristön ulkopuolella, mutta logistiikkatoiminnon sisällä. Tietokoneala tarjoaa monia esimerkkejä perustuotteista, kuten PC-näytöt tai prosessorit, jotka kuljetetaan kauppaan ennen kuin ne tehdään valmiiksi loppuasiakkaalle. Palveluun voi sisältyä myös laitteen merkitseminen oikealla nimellä sekä lopullisen kieliohjelmiston asentaminen. Usein 3PL tarjoaa vastaavia palveluita. Uudelleen pakkaaminen voi olla tarpeellista joillekin tuotteille ennen kuin ne ovat valmiita myyntiin. Tyypillinen esimerkki on kahden sellaisen eri artikkelin kuplapakkauksen tarve, jotka tulevat eri valmistajilta tai toimittajilta, mutta jotka myydään yhdessä. Esimerkkinä toimii taskulamppu, joka myydään yhdessä pariston kanssa. Tämä on toinen erikoispalvelu, jota suosivat muutama erikoistunut jakeluyhtiö. Ennakkovähittäismyynnissä tuotteet valmistellaan vähittäiskauppaympäristön välittömään käyttöön. Tähän voi sisältyä uloimpien pakkausten poistaminen, etiketöinti ja niin edelleen. Vaateteollisuudessa lisäarvopalvelut sisältävät pesua ja silitystä, jotta vaatekappaleet olisivat heti kauppaan saapuessaan ostovalmiita (Rushton & Walker 2007, 130-132)

Nykyisen ympäristölainsäädännön valossa monet valmistusyritykset ovat pyrkineet suunnittelemaan tuotteitaan uudelleen, niin että käytetyn tavaran osat voi hyödyntää uusissa tuotteissa. Näiden osien palauttaminen läpi tilaus-toimitusketjun on välttämätöntä, mutta vaikeata sillä monet jakelutoiminnot on suunnattu siirtämään tuotteita ulos asiakkaalle, mutta ei asiakailta takaisin valmistajalle. Tämä on tuonut kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajille mahdollisuuden tarjota tällaista palautus- ja kunnostuslogistiikkaa. Pakkausten palauttaminen liittyy nykyiseen ympäristölainsäädäntöön. Pakkausjätteen tuottaja on lainsäädännöllisessä vastuussa pakkausten ja pakkausjätteiden keräämisestä uudelleenkäyttöön tai

hävittämiseen. Tämänäyttöinen paluulogiikka on hankala toteuttaa perinteisten ulospäin suuntautuneiden logistiikkatoimintojen kautta, monet logistiikkapalveluntarjoajat ovat perustaneet paluulogiikkasysteemin etenkin suurille ruokatavara-kaupoille. Esimerkkinä edellisestä ovat kierrätyskeskukset jätteiden hävittämistä sekä pestäviä ja uudelleenkäytettäviä säiliöitä varten. Myös lainsäädäntö sellaisten tuotteiden palautuksista, jotka ovat saavuttaneet elinkaarensa lopun, on noussut esille ympäristöasioiden vuoksi. Euroopassa tämä näkyy Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) -direktiivinä. Direktiivin tavoitteena on vähentää sähkökäyttöisten laitteiden valmistusmäärää sekä rohkaista niiden uudelleenkäyttöön, kierrätykseen ja hyötykäyttöön. Tämä on yhdessä edellä mainittujen kanssa vaikea toteuttaa olemassa olevien logistiikkarakenteiden läpi, joten myös tämä on suuri mahdollisuus 3PL:lle. (Rushton & Walker 2007, 131.)

Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut, että valtava määrä yksityiskohtaista logistiikkaa ja kysyntätietoja sekä informaatiota on saatavilla ja helposti manipuloitavissa. Tämä on saanut monet yritykset tunnistamaan tarpeen kehittää prosesseja varmistamaan, että tiedot kerätään, kootaan ja käytetään luotettavasti ja organisoidusti. Logistiikan kannalta tämä tarkoittaa, että yksityiskohtainen tieto, kuten toimitusaika ja laskutusta koskevat asiat, voidaan saada yksittäisten asiakkaiden saataville. Jotkin uudet ohjelmistot, jotka on kehitetty mahdollistamaan tällaisen edistymisen, ovat sekä kalliita hankkia sekä vaikeita ylläpitää ja käyttää. Jälleen tässä on mahdollisuus 3PL:lle erikoistua ja tuottaa tällaisia palveluita markkinoille. Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajat ovat tunnistaneet logistiikan viestintä-järjestelmät yhdeksi lisäarvopalvelumahdollisuudeksi. Tyypillinen esimerkki on noutojen ja kuljetusten tilannetietojen tarjoaminen verkossa. Myös varastojen, joita pidetään varastoimisen ja jakelun vuoksi, näkyvyys on saatavissa verkon välityksellä, minkä kautta asiakas saa ajan tasalla olevaa tietoa varastotasosta ja -sijainneista. Tämä on erityisen hyödyllistä sellaisten varaosatoimintojen kannalta, jotka tarjoavat kahden tai kolmen tunnin saatavuus- ja toimitustakuun. (Rushton & Walker 2007, 134.)

2.5 Yritysassiakkaan toimintojen kehittäminen

Luvun tarkoituksena on perehtyä palveluntarjoajan rooliin asiakkaan toimintojen kehittämisen näkökulmasta tutustumalla yhteistyön lisäämisen edistämiseen tarkoitettuihin menettelytapoihin, SCM Best Practice -sovellukseen sekä CPFR -viitekehikseen. Lisäksi tutustutaan palveluntuottajan ja asiakasyrityksen toimintaan palvelurajapinnassa.

Yhteistoiminnan avulla luodaan sidoksia sekä toimijoiden välille että toimintojen ja sidoksien kesken. Yhteistoimintaa tarvitaan yritysten sisällä sekä yritysten välillä. Palveluntuottaja ja yritysasiakas kehittävät tyypillisesti yhdessä:

- reklamaatioiden vähentämistä
- ymmärrystä kokonaisprosessin parantamisesta
- roolien ja vastuunjaon täsmentämistä
- turhien toimintojen poistoa
- operatiivisten prosessien ja tiedonvaihdon ICT kehittämistä ja niiden automatisointia
- raportointia
- poikkeustilanteiden hallintatapoja
- ohjausprosesseja
- ennakoivaa suunnittelua ja tiedonvaihdon lisäämistä

(Jalanka ym. 2003, 31, 33.)

Ulkoistavan yrityksen tulee viestiä palveluntuottajalle selkeästi kokonaisprosessi ja palveluntarjoajan rooli siinä. Palveluntarjoajalla tulee puolestaan olla erittäin selkeä kuva oman toimintansa kustannusajureista ja rajoituksista. Yhteistoimintaa kehitettäessä nämä asiat voi tarpeen tullen tuoda esille. Ulkoistajan on oltava kehitystoiminnassa aktiivinen osapuoli, sillä hänellä on lähes aina parempi kokonaiskuva toimintaympäristöstä, tilaus-toimitusketjun toiminnasta ja asiakkaittensa tarpeista. Palveluntarjoajan on huolehdittava suoritustason seurannasta. Yhdessä hyväksytty suoritustason seuranta- ja raportointijärjestelmä on syytä kehittää, jotta kanssakäyminen perustuisi tosiasioihin. (Jalanka ym. 2003, 34.)

2.5.1 SCM Best Practice

SCM Best Practice on SCM Best Oy:n omistama tavaramerkki (Sakki 2010, 5). Kyse on ostajan ja myyjän virtuaalisesta työtilasta yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen. Sakki (2009, 172) mainitsi, että molempien osapuolien olisi hyvä tehdä omista yrityksistään kulukartoitus. Näin myyvä osapuoli saa selville omat kulunsa ja ostava osapuoli näkee omat hankintaprosessin kulunsa. Kulukartoituksen jälkeen kulut voidaan kohdistaa molemmissa yrityksissä myydyille tai ostetuille tuotteille sekä edelleen asiakkaille ja tavarantoimittajille. Myyjä näkee tuloksien avulla eri asiakkaiden ja heille myytyjen tuotteiden kannattavuuden, ja ostaja näkee hankintojen ostohinnan päälle aiheutuneet oman työn ja varastoimisen aiheuttamat kulut. (Sakki 2009, 172, 173.)

Omien kannattavuusanalyysien lisäksi SCM Best Practice sisältää ominaisuuksia, joiden avulla voidaan uudella tavalla kehittää myyjän ja ostajan yhteistyötä. Kyseinen menetelmä perustuu Internetissä sijaitsevaan virtuaaliseen työpöytään, jossa kaupan osapuolet voivat yhdessä tarkastella keskinäisestä liiketoiminnasta aiheutuneita kustannuksia. Myyjä ilmoittaa lähtevän prosessin kustannuksensa ja ostaja saapuvan prosessin kustannuksensa. Kun kulut on yhteisesti hyväksytty, suoritetaan kulukohdistus myydyille tuotteille. Myyntidata kootaan myyjän tietojärjestelmästä. Sovellus tekee myydyistä tuotteista abc-analyysin näyttäen kulut abc-

luokittain ostohinnan päälle. Sovellus laskee tuotteille optimaaliset hankintaerät ja näyttää todellisten ostoerien määrän verrattuna optimaaliseen ostoeraan. Myyjä pystyy raportoimaan Internetin kautta tulokset kaikille asiakkailleen. (Sakki 2009, 173, 174.) Yhteistyön avulla saavutetaan siis tehokkuus ja tehollisuus. Tehokkuudella Sakki (2010, 4) tarkoittaa oikeiden operaatioiden suorittamista; oikea ostoeran koko, varaston koko suhteessa menekkiin ja oikeat ostohinnat. Tehollisuus tarkoittaa Sakin (2010, 4) mukaan oikeita puitteita; oikea määrä tuotteita, toimittajia ja asiakkaita sekä yhteistyö toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Yritysten rajapinnoissa on siis tavaton tehollisuuspotentiaali.

2.5.2 CPFR - collaborative planning, forecasting and replenishment

Collaborative planning, forecasting and replenishment on suomennettuna yhteinen suunnittelu, ennakointi ja täydennys. CPFR-viitekehyksen on kehittänyt Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) -organisaatio (Sakki 2009, 171). CPFR perustettiin 1990-luvulla täyttämään organisaatioiden välinen kuilu, jota ERP (enterprise resource planning) ei pystynyt täyttämään (Mangan ym. 2008, 155). CPFR-viitekehyksen tarkoituksena on antaa puitteet kahden yrityksen yhteistyölle tilaus-toimitusketjun toimenpiteiden toteuttamisessa. Yhteistyötä tehdään määrittelemällä yhteistyön tavoitteet, sen laajuus sekä toimintatapa ja aikataulut, eli yhteistyö on strategista ja suunnitelmallista. Kysyntää ja tarjontaa ohjataan yhdessä: menekkiä ennustetaan yhdessä ja määritellään miten ja milloin täydennystilaukset tehdään ja miten tavarat kuljetetaan ja toimitetaan perille. Yritykset toimivat yhteistyössä toteuttamalla tilaamisen, valmistuksen, toimituksen ja tuotteiden saattamisen asiakkaiden saataville. Yhteistyötä analysoidaan seuraamalla toimintaa, valvomalla suoritettavien toteutumista sekä tuottamalla seurannan tarvitsemää tunnuslukutietoa. Kehittäminen ja parantaminen ovat jatkuvasti osana yhteistyötä. CPFR:n katsotaan olevan kehittyneempi versio ECR:stä (efficient consumer response). (Sakki 2009, 171, 172.) Christopher, Payne ja Ballantyne (2002, 29) korostivat, että ostaja ja myyjä sopivat yhdessä strategian, jonka avulla parannetaan tehokkuutta ja materiaalivirtaa vähentämällä varastoja sekä parantamalla myyntiä.

Kehittynyt CPFR ylittää tiedonvaihdon tahdistaakseen ennustavat tietojärjestelmät, yhteisen suunnittelun sekä täydennysprosessit. Siten tuotekehitys, markkinointisuunnitelmat, tuotannon suunnittelu sekä kuljetuksien suunnittelu ovat saumattomasti integroidut ennusteiden kanssa, jotka perustuvat todelliseen kysyntään, joka vuorostaan perustuu kassapistemateriaaleihin (POS). Tämän korkeatasoisen integraation ja yhteistyön kautta jälleenmyyjät ja heidän toimittajansa mahdollistavat ketteryyden reagoida arvaamattomiin kuluttajien kysynnän vaihteluihin. (Mangan ym. 2008, 261.) CPFR on hyvä esimerkki monien tämänpäiväisten yritysten yhteistyön laajuudesta. Kauppakumppanit kehittävät yhdessä pitkän aikavälin kysyntäennus-

teita itsenäisesti luotujen ennusteiden sijaan. Arvioita päivitetään jatkuvasti, jotta ne perustuvat todellisiin kysynnän ja markkinoiden muutoksiin. (Stank, Keller & Daugherty 2001, 32.)

2.5.3 Ostajan ja palveluntarjoajan toiminta palvelurajapinnassa

Kun yritys myy tuotettaan etäisen suhteen välityksellä, se vastaa joihinkin vaihteluihin asiakkaiden välillä. Usein yritys räätälöi tiettyjä toimintoja jokaiselle päämarkkinasegmentille. Kyseisen differoinnin on yhteistyösuhteessa mentävä pidemmälle, koska arvon luominen on erilaista jokaisen asiakkaan kohdalla, sisältää enemmän yhteistyötä kuin ”käsivarren mitan” yhteistyö, ja voi vaatia määrättyjä resursseja, käytäntöjä tai hallintaa jokaisessa palvelurajapinnassa. (Lewis 1995, 193.)

Huiskonen ja Pirttilä (2002, 178) kirjoittivat, että ulkoistavan yrityksen ja palveluntoimittajan tiheimmän yhteistyön tarve johtuu tuotosten, kuten tuotteiden ja palvelujen, monimuotoisuudesta, toisistaan riippuvien tuotantopanoksien määristä, odottamattomien muutosten määristä sekä tavoitetason vaikeudesta. Tuotosten monimuotoisuus liittyy eri asiakassegmenttien erilaisiin palvelutarpeisiin. Palvelutarpeiden ilmoittaminen ja palautteen antaminen palveluntarjoajalle edellyttävät yhteistyötä palveluntarjoajan ja ostajan välillä. Logistisen prosessin hallinta vaatii paljon resursseja ja toimintoja, jotka on jaettu ulkoistusyhteistyön osapuolille. Kun nämä toiminnot liitetään yhteen logistisessa prosessissa, tehokkaan yhteistyön tarve on ilmeinen. Odottamattomien muutosten määrä sekä tavoitetason vaikeus liittyvät korkeisiin asiakasvaatimuksiin kuten esimerkiksi lyhyisiin toimitusaikoihin sekä epätavallisten tilausten käsittelyyn. Korkea tavoitetaso aiheuttaa suurta yhteistyön tarvetta ja se on olemassa tapauksissa, joissa suuret palveluvaatimukset on täytettävä ilman ylijäämävarastoa, ylimääristä kapasiteettia, tarpeellista pidempiä läpimenoaikoja, ylityötuntien teettämistä tai muita poikkeuksellisia ja kalliita toimenpiteitä. Yhteistyötarpeet riippuvat erikoistuneiden valmiuksien ja resurssien yhdistämisestä monitahoisessa ja epävarmassa ympäristössä. Mitä korkeammat tuotanto-odotukset/palvelutaso sekä peräkkäisten osatehtävien keskinäinen riippuvuus sitä vaativampaa yhteistyö on. Logistiikan ulkoistamisyhteistyössä yhteistyö on vielä haastavampaa, koska kaksi erilaista organisaatiota osallistuu yritysten rajat ylittävään arvoketjun prosessiin. (Huiskonen & Pirttilä 2002, 178-179.)

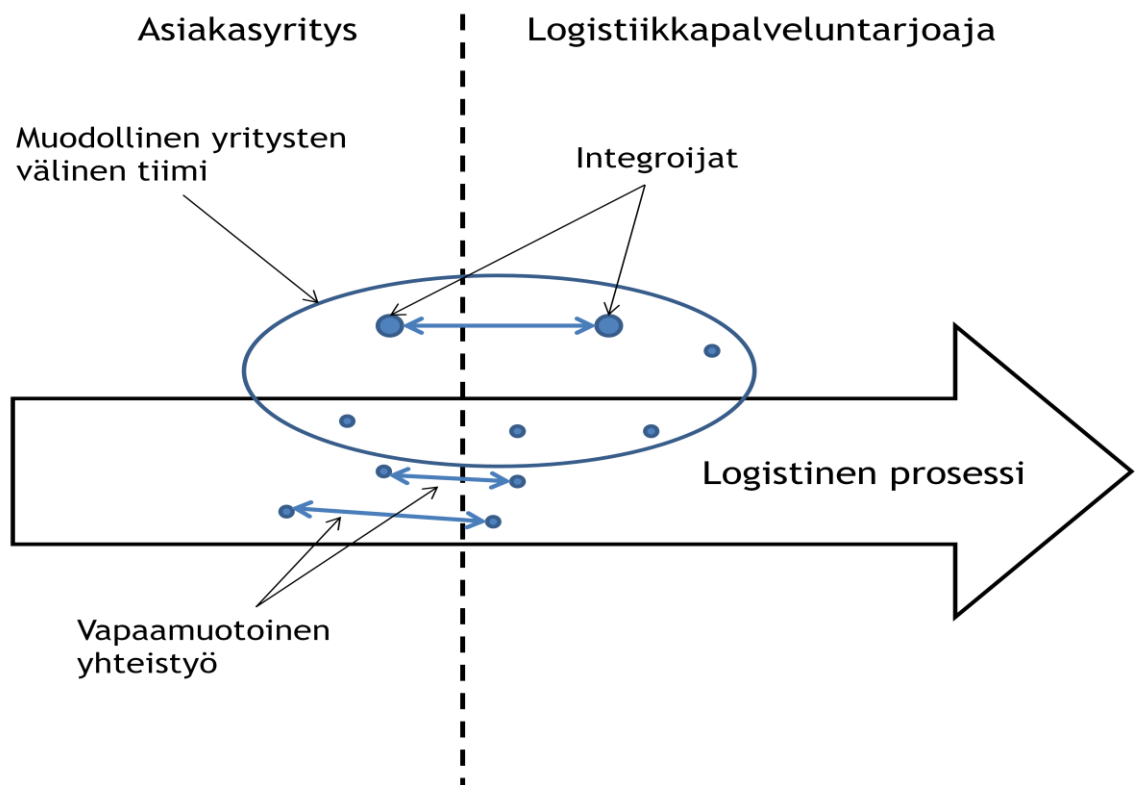
Yhteistyön puute perättäisten toimintojen välillä johtaa ylijäämävarastojen syntyyn ja pitkityneisiin toimitusaikoihin sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä. Koska ylimäärisiä resursseja vaativa toiminta on kallista ja palvelun heikentyminen on vielä haitallisempaa, mahdollistaa yhteistyön lisääminen yhteistyökumppaneiden kilpailukykyyn paranemisen. Vapaamuotoinen yhteistyö syntyy organisaatioiden rajapinnassa työskentelevien työntekijöiden spontaanin kanssakäymisen tuloksena. Muodolliset organisaatioiden väliset tiimit, jotka koostuvat molempien organisaatioiden työntekijöistä, voivat olla perustettu ongelmanratkaisua ja

parannustoimenpiteitä varten. Integroijaa tarvitaan organisaatioiden välisten tiimien luomiseen ja niiden työn koordinointiin niin, että yritysten välinen yhteistyö saavutetaan ilman tarvetta raportoida johtoportaalte. Logistiikan ulkoistamisyhteistyössä kaikki kolme yllä mainittua yhteistyömekanismia ovat yleensä tarpeellisia. Niiden käyttö on hyvä suunnitella yhteistyön alusta alkaen. Erilaisten yhteistyömekanismien tehokas käyttö vaatii yhteistyön vaatimien ominaisuuksien ja kunkin mekanismin ymmärtämistä. Jokapäiväisten toimintojen hoitamiseen vapaamuotoinen yhteistyö on tehokkain. Osa vapaamuotoisesta yhteistyöstä tapahtuu luonnollisesti, mutta usein suunnittelu ja tukimekanismien käyttö on suotavaa: ne helpottavat ja parantavat spontaania kommunikointia ja yhteistyötä operatiivisella tasolla yli yritysten rajojen. Vapaamuotoista yhteistyötä voidaan lisätä työntekijöiden yhteisillä tiloilla, yhteisen koulutuksen ja muiden sosiaalisten tapahtumien avulla, yhtenäisten palkkaus- ja arviointijärjestelmien avulla sekä integroitujen tieto- ja viestintäjärjestelmien avulla. Esimerkkinä tukimekanismien käytöstä vapaamuotoisen yhteistyön parantamisessa on palveluntarjoajan asiakasyrityksensä työntekijöille järjestämä tutustumisretki omiin tiloihinsa. Palveluntarjoaja voi tarjoutua antamaan vuokralle omia työntekijöitään auttamaan yritysasiakasta tuotantotehtävien hoitamisessa niinä ajanjaksoina jolloin työmäärä on suuri. Esimerkin mukainen ”työkierro” mahdollistaa palveluntarjoajan työntekijöitä tutustumaan sekä yritysasiakkaan henkilöstöön että toimintoihin. (Huiskonen & Pirttilä 2002, 179-181.)

Sekä ulkoistavasta yrityksestä että palveluntarjoajalla on yhden työntekijän hyvä toimia integroijana. Integroijien on epämuodollisen yhteistyön lisäksi otettava kokonaisvastuu suhteen luomisesta yritysten välille. Vaikka logistiikkatoiminnot on ulkoistettu, on logistiikan koordinointi edelleen olemassa asiakasyrityksessä ja tämä vaatii resursseja, jotka voivat olla erilaisia kuin mitä tarvittiin ennen ulkoistamista. Integroijien tehtävä ennen yhteistyön aloittamista on suunnitella yhdessä toiminnallisia prosesseja ja käytäntöjä sekä ratkaista ilmeneviä konflikteja. Yhteistyön aloittamisen jälkeen heidän roolinsa voi olla enemmän koordinoiva sekä tukea antava. Päivittäinen koordinointi on liian aikaa vievää, joten integroijien resursseja täytyy säästää tärkeimpiin ja monimutkaisimpiin koordinoititehtäviin. Integroijan tehtävät koostuvat Huiskosen ja Pirttilän (2002, 181) mukaan kolmesta tärkeästä koordinoititehtävästä: tukimekanismien suunnittelu epämuodollisen yhteistyön avuksi, virallisten ryhmien muodostaminen ja niiden kehitystyön johtaminen sekä konfliktien ratkaiseminen yhdessä yhteistyöyrityksen integroijan kanssa. Integroijan roolia voidaan verrata prosessimaisesti toimivan organisaation prosessin omistajan rooliin. Vaikka yritys haluaisi ulkoistaa koko logistiikan, olisi sillä syytä olla logistiikkapäällikkö, joka toimisi integroijana, jotta vastuu yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa olisi yhden ihmisen käsissä. (Huiskonen & Pirttilä 2002, 181-182.)

Koska integroijien resurssit ovat rajalliset ja pelkästään vapaamuotoinen yhteistyö ei ole yksistään riittävä ongelmanratkaisutilanteissa eikä prosessien parantamisessa, muodollisia yritysten välisiä tiimejä tarvitaan koordinoimaan vaativampia tehtäviä. Näiden tiimien kolme

tyypillisintä tehtävää ovat: toiminnallisten tietojen jakaminen ja ongelmanratkaisu, prosessien kehittämismahdollisuuksien arviointi sekä kehittämishankkeiden toteuttaminen. Operatiivista tietoa jakavat ja ongelmanratkaisuun perehtyneet tiimit koostuvat keskeisistä operatiivisista johtajista sekä molempien yritysten työntekijöistä, jotka kokoontuvat säännöllisesti. Vakituksia tiimejä käytetään prosessien pitkän aikavälin parantamistarpeiden arviointiin. Näiden tiimien tulisi tiiviisti valvoa asiakaspalautteita, ennustaa tulevaisuuden tarpeita sekä arvioida logististen prosessien kehittämismahdollisuuksia. Tarkoin määrätty projektiryhmät suunnittelevat ratkaisuja kehitysongelmiin ja niiden kokoonpano määräytyy projektissa tarvittavan osaamisen mukaan. (Huiskonen & Pirttilä 2002, 182.) Myös Lewis (1995, 196) korosti henkilöstön tärkeyttä toimia palvelurajapinnalla yhtenäisenä tiiminä. Tuottoisin palvelurajapinta edellyttää monitoimisia tiimejä, joiden on oltava perusteellisesti mukana toiminnassa. Yhteistyö tuotteen tai palvelun tuottamisen alkuvaiheessa antaa parhaan mahdollisuuden lisätä tuotteen tai palvelun suunnittelua ja laatua. (Lewis 1995, 8). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on kuvattu asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan rajapinnassa tapahtuvaa yhteistyön koordinoimista.



Kuvio 5: Yhteistyön koordinoimista (Huiskonen & Pirttilä 2002, 180).

Rollinsin, Pekkarisen ja Mehtälän (2011, 957) mukaan Grant (1996) kirjoitti, että yritykset tuottavat arvoa jakamalla ja vaihtamalla tietoa. Tietoon perustuva näkemys antaa teoreettisen perusteen selittämään tilanteita, joissa tieto on siirrettävä yli yrityksen rajojen. Rollins ym. (2011, 957) kirjoittivat, että Esperin ym. (2010) mukaan tietoon perustuvat teoriat korostavat tiedon, kuten menekkitietojen sekä liiketoimintatiedon hallinnan, strategista tärkeyttä yrityksen suorituskyvyn tukemisen ja parantamisen kannalta. Rollinsin ym. (2011, 958) mukaan Armistead (1999) mainitsi, että asiakastuntemus voi auttaa palveluntarjoajaa, joka tarjoaa asiantuntemusta ja ratkaisuja verkoston operatiivisiin prosesseihin, jotta saavutetaan korkea suorituskky koko verkoston tarpeiden täyttämiseksi.

Asiakastuntemuksella Rollins ym. (2011, 958) tarkoittivat tietämystä asiakkaan tuotteista, teknologiasta ja tietyn asiakassuhteen ongelmista. Asiakastuntemuksen jakamisen ostajan ja palveluntarjoajan välillä tulisi olla dialoginomaista. Rollins ym. (2011, 958) kirjoittivat, että Frownin ja Paynen (2006) mukaan molempien osapuolten olisi edistettävä paremman tiedon saamista asiakkailta ja asiakkaista ja näin ollen saada aikaan parempaa asiakaskokemusta. Rollins ym. (2011, 959) kirjoittivat Wangin ja Reganin (2003) korostaneen, että logistiikkapalveluntarjoajan olisi suunniteltava palvelunsa liiketoimintaympäristön mukaan, ottaen huomioon ostajan tuotteet ja toimialan sekä antaen ison painopisteen asiakassuhteiden hallintaan tavoitteenaan vahva ja pitkäkestoinen yhteistyö asiakkaidensa kanssa. Asiakkaan näkökulmasta asiakastuntemuksen jakaminen palveluntarjoajan kanssa mahdollistaa suuremman tyytyväisyyden palveluntarjoajaa kohtaan.

Rollinsin ym. (2011, 960) mukaan Howard ja Squire (2007) mainitsivat, että jos asiakasyritys siirtyy hankkimaan vähemmän ja suurempia palvelukokonaisuuksia, tarvitsee palveluntarjoajan investoida enemmän suhdekohtaisiin käytäntöihin ja resursseihin. Rollins ym. (2011, 960) kirjoittivat, Sinkovicsin ja Roathin (2004) esittäneen, että ostaja ja palveluntarjoaja voivat harjoittaa yhteistyötä hyödyntääkseen ainutlaatuisia resurssejaan. Parhaan mahdollisen arvon saavuttaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta avoimen kommunikaation ja tietojen jakamisen kautta.

2.5.4 Win-win tilanne

Kumppanuussuhteessa win-win tilanteessa kysymys on siitä, että osapuolet ottavat toinen toisensa huomioon suunnitellessaan omaa toimintaansa (Vesalainen 2004, 122). Strategisessa yhteistyösuhteessa yritykset tekevät yhteistyötä tuottaakseen lisää arvoa tai alhaisempia kustannuksia. Tuottaakseen kyseisen arvon, kumppaneiden on sovittava siitä mitä kyseinen arvo on, tarvittava toisiaan sen saavuttamisessa ja jakaa hyödyt. Jos hyötyjä ei jaeta, kumppanit eivät voi olettaa yhteistyön edellyttämiä sitoumuksia. (Lewis 1995, 5.)

Suhteen olennainen vastavuoroisuus muodostaa win-win tilanteen, jossa molempien osapuolten tulisi saavuttaa jotain. Tehokas yhteistyö pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä voi jatkua vain, jos molemmat osapuolet tuntevat olevansa voittajia tai ainakin saavuttavansa tilanteesta jatkuvasti sellaista hyötyä, jota he eivät saavuttaisi muun saatavilla olevan vaihtoehdon kautta. Tämä edellyttää, että osapuolet kokevat toisensa kumppaneiksi. (Grönroos 2007, 36.)

3 Etelä-Suomen logistiikkatoimintojen kehittämishanke

Tässä luvussa perehdytään Etelä-Suomen logistiikkakeskuksen kehittämishankkeeseen (ES-LogC) käyden läpi hankkeen tavoitteet ja yhteys opinnäytetyöhöni. Luvussa tutustutaan paremmin osaprojektiin WP3-osaaminen, jossa Laurea-ammattikorkeakoululla on ollut oma roolinsa.

ESLogC-hanke aloitettiin 1.10.2009 ja sen oletetaan kestävän 30.9.2012 saakka. Hankkeen pääasiallisiin rahoittajiin lukeutuvat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) yhdessä kuntien ja yritysten kanssa ja hankkeen budjetti on 1,97 miljoonaa euroa. Hanketta ovat toteuttamassa Teknologiakeskus TechVilla, Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Laurea-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK), Suomen ympäristöopisto (SYKLI) ja Valonia - Varsinais-Suomen kestävä kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus.

3.1 Hankkeen tavoite

Tavoitteena on kehittää ja parantaa Etelä-Suomen logistiikka-keskusten verkostoa. Tätä kautta halutaan luoda yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskus, joka toimii tiiviissä yhteistyössä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa ollen kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimainen. (ESLogC 2011.)

Kehittämishanke perustuu moniin eri osaprojekteihin, joita on jaettu eri toimijoille. Näin saadaan rakennetuksi kattava kokonaiskuva logistiikkaan liittyvistä toimintamalleista, alueen nykyisistä ominaisuuksista ja kehittämismahdollisuuksista. Osaprojekteja on yhteensä kuusi: koordinointi, logistiikkakeskustoiminta, huomisen logistiikkakeskus, osaaminen, alueelliset vaikutukset ja yhteistoiminta ja jatkuvuus (Liite 1). Laurea-ammattikorkeakoulu on osana työryhmää, joka toimii osaprojektissa WP3-osaaminen. (ESLogC 2011.)

3.2 Organisaatio ja työsuunnitelma

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on esitetty ESLogC - hankkeen organisaatiorakenne. Hankkeen rahoittajina toimivat alueen kunnat, Euroopan unionin aluekehitysrahasto ja yritykset. Hanketta toteuttamista koordinoi Teknologiakeskus Techvilla. (ESLogC 2011.) Techvilla on Hyvinkäällä sijaitseva kehitysyhtiö, jonka toiminta-ajatuksena on auttaa teknologia-alalla toimivia yrityksiä kasvamaan ja kansainvälistymään (Techvilla Oy 2011).



Kuvio 6: Organisaatiorakenne ESLogC organisaatiorakenne (ESLogC 2011).

Taulukko (Liite 1) kuvaa ESLogC-hankeen osallistujia jaotellen ne työkokonaisuuksittain. Laurea-ammattikorkeakoulu on Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun kanssa mukana osiossa WP3-osaaminen. ”Osaprojektin WP3 tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukyvyyn parantaminen osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä” (Kitinprami 2011). Logistiikkakeskusten tämänhetkisestä osaamisesta ja niiden osaamisen kehityssuunnista saadaan tietoa osaamis-, koulutus- ja työvoimatarvekartoitusten avulla. Kartoitusten perusteella luodaan jokaiselle analysoidulle logistiikkayritykselle yritysکوhtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Tarkoituksena on myös uudistaa Etelä-Suomen koulutustarjontaa logistiikkakeskusten työvoima- ja osaamistarpeita paremmin vastaaviksi, jotta tulevaisuudessa pystytään palvelemaan entistä paremmin logistiikkakeskusten työvoimatarpeita. Uudistettu koulutustarjonta mahdollistaa kilpailukykyisen osaamisen hankkimisen ja opiskelijoiden kannalta entistä paremmat työllisyysmahdollisuudet logistiikka-alalla. (ESLogC 2011.)

4 ESLogC:n kysely: Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa - kysely yrityspäätäjille

Tässä luvussa kuvataan kyselyn työprosessia kyselyn syntymisestä tulosten auki purkamiseen. Lisäksi käydään läpi kyselyyn vastanneiden yritysten toimialat, henkilöstömäärät sekä vastaajien tehtävänimikkeet. Tutkielman teoreettisen osion tein käyttäen kattavasti erilaisia kirjallisuus-, artikkeli- sekä sähköisiä lähteitä. Empiirinen osio alkaa teoriaosion tavoin käsittelemällä ulkoistamista ja make or buy -pääöstä, minkä jälkeen perehdytään hankinta- ja yhteistyöstrategiaan.

Empiirinen osio perustuu kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa -kysely syntyi Keravan ESLogC-hankkeessa toimivan tiimin työskentelyn tuloksena. Kyselyn alkuperäinen nimi ”Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa” vaihtui markkinoinnillisista syistä nimeen ”Kysely yrityspäätäjille”, kun vastauksia haluttiin saada nimenomaan yritysten yrityspäätäjiltä, logistiikkajohtajilta, -päälliköiltä, tai -suunnittelijoita.

4.1 Kyselyn taustaa

Tutkimus lähtee aina liikkeelle olemassa olevasta tutkimusongelmasta. Tutkimuksen suunnitteleminen on hyvä aloittaa tutkimusongelman tarkemmasta määrittelystä ja rajaamisesta. (Nummenmaa 2009, 34-35.) Tässä tutkielmassa pääongelmana on selvittää logistiikkapalveluntarjoajan rooli asiakasyrityksen toimintojen kehittämisessä. Aluksi avataan ulkoistamisen käsitettä, minkä jälkeen siirrytään palveluntarjoajan rooliin käyden sitä läpi sekä yleisesti että asiakasyrityksen toimintojen ja näiden toimintojen kehittämisen kannalta. Empiirisessä osiossa tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua. Kysely lähetettiin yrityksille sähköpostilla. Vastaukset oli sidottu vastausvaihtoehtoihin, mutta vastaajien oli mahdollista vastata vastausvaihtoehdolla ”muu, mikä?”, mutta tätä mahdollisuutta ei vastaajien keskuudessa hyödynnetty.

Kysely tehtiin Surveypal kyselytyökalulla ja se koostui yrityskuvausosion lisäksi 17:sta kysymyksestä liittyen yrityksen logistiikan suorituskykyyn, markkinatilanteeseen, strategiaan, ulkoistamiseen, hankintoihin sekä yhteistyöhön. Kyselyn pohjalta tehdään muitakin opinnäytteitä. Tähän opinnäytetyöhön liittyen valitsin kyselystä perustietojen selvittämisosion lisäksi kuusi kysymystä, joihin perehdyn. Yhteystietoja kyselyn toimittamista varten saatiin Laurea-ammattikorkeakoulusta sekä sen sidosryhmien kuten TechVillan, Lahden ammattikorkeakoulun sekä Hämeen ammattikorkeakoulun rekistereistä, joita on kertynyt muun muassa seminaareista, messuista sekä muista vastaavista yhteistyötapahtumista. Osoitteita pyydettiin noin 12 eri organisaatiolta, joista osoitetietoja lähettivät kahdeksan. Kyseessä oli siis ositettu otanta. Kyselyn kohderyhmänä olivat lähinnä Uusimaalla sijaitsevat pk-yritykset toimialasta riippu-

matta. Tarkoitus oli saada vastauksia yrityspäätäjiltä, logistiikkajohtajilta, -päälliköiltä, tai -suunnittelijoita, sillä kysely käsittelee aiheita, jotka ovat oleellisia yrityksen strategian kannalta.

Valli (2001, 15) kirjoitti, että kirjallisuudessa puhutaan otantamenetelmien yhteydessä todennäköisyysotannasta ja harkintaan perustuvasta otannasta. Harkintaan perustuvan otannan yhteydessä on parempi puhua näytteestä kuin otoksesta, koska silloin tutkimuksen kohderyhmä valitaan tiettyjen ominaisuuksien perusteella. Tällöin kyse ei ole satunnaisuudesta, eikä tilastollisesta yleistämisestä voida puhua. Määrällisessä tutkimuksessa otannan onnistuminen on keskeinen tekijä, kun tutkimuksen tuloksia pyritään yleistämään perusjoukkoon. Otannan avulla pyritään luomaan isosta perusjoukkoa kuvaava ja vastaava pienoismalli. Tästä syystä otantamenetelmää valittaessa ja otosta otettaessa tulee tarkkaan pohtia huomioitavat tekijät. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa kohderyhmä on koko perusjoukko, kun ositetussa otannassa satunnaisuus liittyy kunkin ryhmän sisällä olevaan satunnaisuuteen. Myös otannan koko on tarkan harkinnan tulos. Ei ole olemassa tarkkaa joka tilanteeseen sopivaa otannan kokoa, mutta sen tulee olla sitä isompi mitä yksityiskohtaisempaa tietoa halutaan saada. Tässä opinnäytetyössä käytetyn kyselyn otos on valittu Laurea-ammattikorkeakoulun sidosryhmiin tietokannoista.

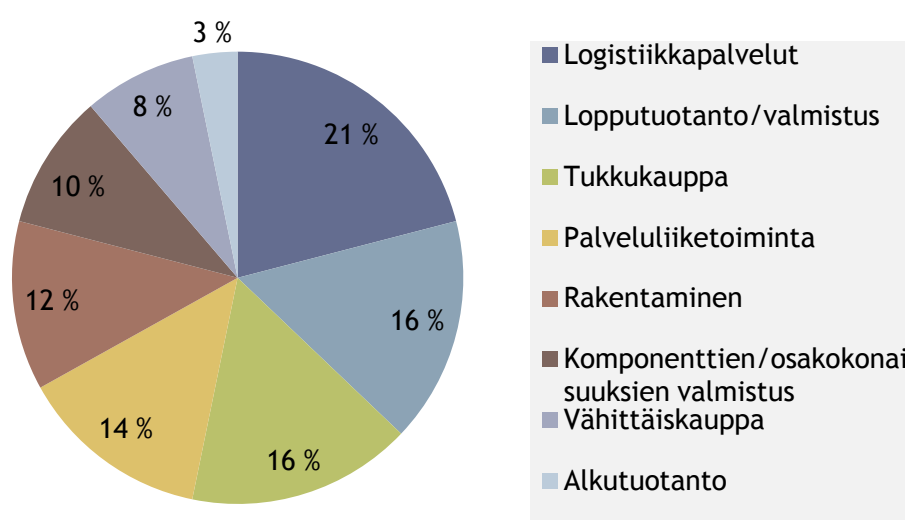
Kysely lähetettiin aluksi 2325 yritykseen, ja vastausaikaa annettiin yksi kuukausi. Yrityksille lähetettiin viikon päästä muistutussähköposti ja kahden viikon päästä toinen muistutussähköposti. Tämän jälkeen hyväksyttäviä vastauksia oli kertynyt yhteensä 68. Sama kysely lähetettiin kolmen kuukauden päästä paranneltuna uudelle otokselle, jossa oli yhteensä 1413 yritystä. Vastausaikaa annettiin jälleen yksi kuukausi. Jälleen viikon päästä yrityksille laitettiin muistutussähköposti ja kahden viikon päästä toinen muistutussähköposti. Hyväksyttäviä vastauksia saatiin yhteensä 58. Suurin osa vastauksista saatiin yritysten omistajilta tai muilta johtajilta. Pieni osa oli muita työntekijöitä tai asiantuntijoita (Kuvio 10). Loppujen lopuksi käytettäviä vastauksia oli yhteensä 125, joiden pohjalta aloitin tulosten läpikäynnin.

Kun sain tutkimusaineiston koottua, muodostin tuloksista erilaisia kuvaajia. Graafisen esityksen avulla tulokset on helposti havainnollistettavissa ja yhteen kuvaajaan voidaan liittää suuri määrä tietoa (Nummenmaa 2009, 76). Kunkin aihealueen kuvaamiseen valitsin havainnollisimman kuvaajan. Käytin tutkimustulosten esittämisessä pylväs-, palkki- sekä ympyrädiagrammeja. Diagrammi havainnollistaa esitettävän asian yhdellä silmäyksellä tuoden esiin myös poikkeamat (Holopainen & Pulkkinen 2008, 53). Selkeitä taulukoita on miellyttävä lukea ja ne pitävät lukijan mielenkiintoa yllä. Tein kaikki kuvaajat Microsoft Excel 2007 -ohjelmalla.

Kyselyn avulla kartoitettiin yritysten ulkoistamista, make or buy -päättöstä sekä hankinta- ja yhteistyöstrategiaa. Aluksi tutkielman empiirisessä osiossa esitetään yritysten perustiedot, minkä jälkeen esitetään yritysten ulkoistamat toiminnot. Make or buy -päätökset käydään läpi toiminnoittain. Ulkoistamisen jälkeen keskitytään hankinta- ja yhteistyöstrategiaan. Tämä tutkielma liittyy ESLogC-hankkeeseen tarkoituksenaan tukea Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishanketta tutkimalla yritysasiakkaiden näkökulmasta logistiikkapalveluntarjoajien roolia yritysasiakkaiden toimintojen kehittämisessä. Yritysasiakkaan näkökulma ulkoistamistilanteesta ja siihen liittyvästä logistiikkapalveluntarjoajan roolista tuo suurta lisäarvoa hankkeelle.

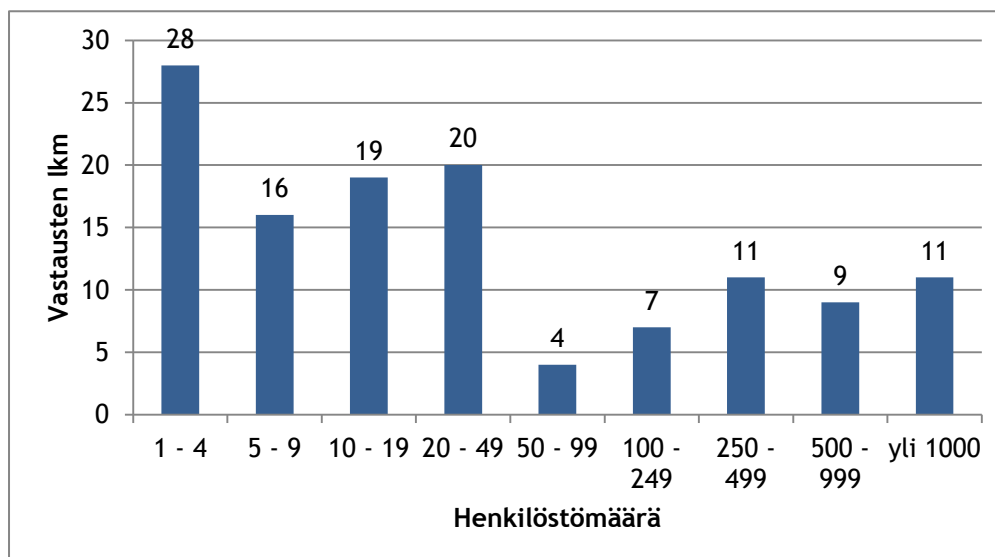
4.2 Kyselyyn vastanneet yritykset

Tässä aluvuossa käydään läpi kyselyyn vastanneiden yritysten toimialat (Kuvio 7), henkilöstömäärät (Kuvio 8) sekä kyselyyn vastanneiden henkilöiden tehtävänimikkeet (Kuvio 9). Kyselyyn vastasi yhteensä 125 yritystä, joista suurin osa toimii logistiikkapalvelujen toimialalla. Toiseksi suurin osa vastaajista on lopputuotanto ja valmistus sekä tukkukaupan toimijoita. Kolmanneksi suurin osa vastaajista on palveluliiketoiminta-alan toimijoita. Vastaajien joukossa on myös rakennus, komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistus, vähittäiskauppa sekä alkutuotanto alojen toimijoita. Vastanneiden yritysten pääkonttorit sijaitsevat enimmäkseen Uusimaalla pääkaupunkiseudulla. Osa yrityksistä sijaitsee Hyvinkäällä, Keravalla, Tuusulassa, Järvenpäässä, Mäntsälässä sekä Nummi-Pusulassa. Joitakin yksittäisiä yrityksiä sijaitsee Itä-Uusimaalla Siuntiossa, Askolassa sekä Loviisassa. Vastaajayritysten pääkonttoreista kuusi sijaitsee ulkomailla: Saksassa, Italiassa, Hollannissa sekä kolme Tanskassa.



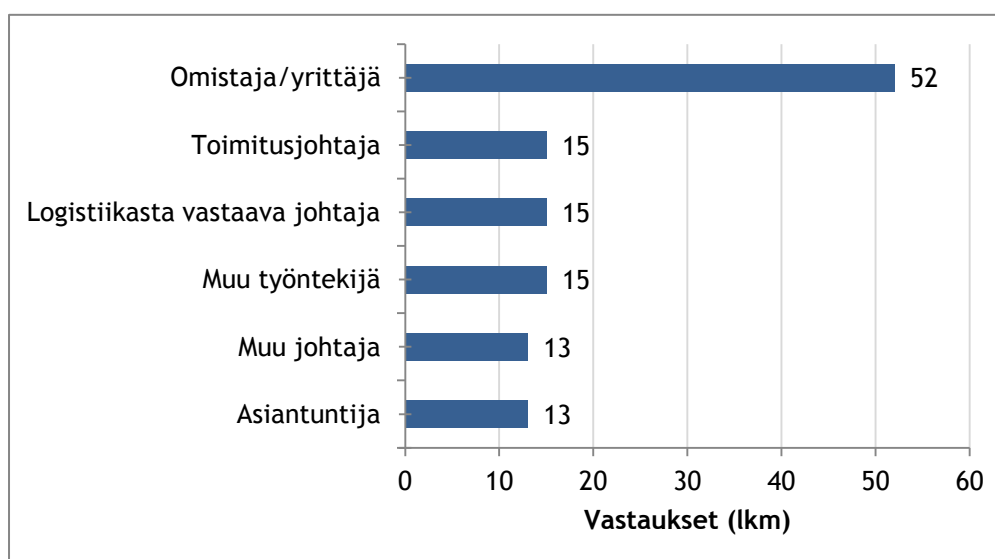
Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden yritysten toimialat.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 8) on esitetty kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärät. Suurin osa, 75 prosenttia, vastaajayrityksistä on pk-yrityksiä, sillä ne työllistävät 1-249 työntekijää. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 25 prosenttia edustaa suuria yrityksiä, jotka työllistävät 250 työntekijästä yli 1000 työntekijään.



Kuvio 8: Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärät.

Tarkoituksena oli saada vastauksia yrityspäälliköiltä, logistiikkajohtajilta, -päälliköiltä, tai suunnittelijoilta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 9) on kuvattu vastaajien tehtävänimikkeet. Suurin osa vastaajista oli yritysten omistajia tai itse yrittäjiä. Toiseksi eniten vastauksia antoivat toimitusjohtajat. Vastauksia saatiin myös logistiikasta vastaavilta johtajilta, muilta työntekijöiltä, muilta johtajilta sekä asiantuntijoilta.



Kuvio 9: Kyselyyn vastanneiden henkilöiden tehtävänimikkeet.

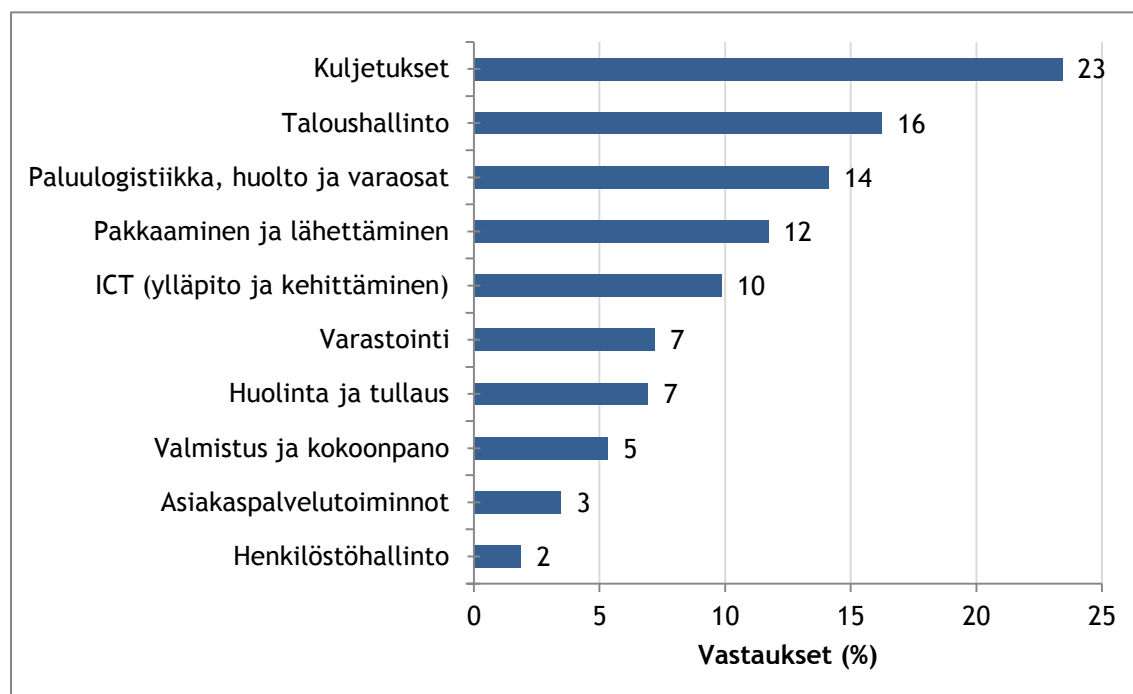
5 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa esitellään ”Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa - kysely yrityspäättäjille” -kyselyn tämän opinnäytetyön kannalta merkittävät tulokset ja avataan niihin liittyviä keskeisiä käsitteitä. Aluksi käydään läpi kyselyn pohjalta selvinneet vastaajayritysten tämänhetkiset ulkoistustilanteet ja ulkoistamispäätökseen vaikuttaneet tekijät. Edellä mainitut luovat hyvän pohjan vastaajayritysten hankinta- ja yhteistyöstrategian käsittelylle.

Tulokset esitetään kuvioiden muodossa sekä aukikirjoitettuina. Teoriaa käytetään tuloksien esittämisen apuna, ja useimmissa kohdissa teoria tukeekin kyselyn tuloksia. Niiltä osin kun teoria ei tue kyselyn tuloksia on eroavaisuuksien syitä yritetty pohtia. Ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä analysoidaan sekä toiminnoittain että toimialoittain, jotta make or buy -päätösten tekemiseen vaikuttavat tekijät tulisivat ilmi mahdollisimman kattavasti.

5.1 Yrityksen ulkopuolelta nykyisin hankittavien toimintojen osuus

Vastaajia pyydettiin valitsemaan valmiiden toimintovaihtoehtojen avulla mitä toimintoja he olivat ulkoistaneet. Myös valmiit prosenttimäärävaihtoehdot oli annettu. Alla oleva kuvio (Kuvio 10) kuvaa vastaajayrityksissä 25-100-prosenttisesti ulkoistettuja toimintoja.



Kuvio 10: Jakauma toiminnoista, joista ulkoistettu 25-100 %.

Liikenne- ja viestintäministeriön vuoden 2010 logistiikkaselvityksen mukaan eri logistiikkatoimintojen ulkoistaminen näyttää vakiintuneen nykyiselle tasolleen. Yllä olevasta kuviosta selviää, että niistä toiminnoista, joista vastaajayritykset ovat ulkoistaneet 25-100 prosenttia, suurin osa on kuljetustoimintoja. Toiseksi ulkoistetuin toiminto on taloushallinto. Lähes yhtä ulkoistettuja toimintoja taloushallinnon kanssa ovat paluulogistiikka-, huolto- ja varaosatoiminnot, pakkaaminen ja lähettäminen sekä ICT:n ylläpito ja kehittäminen. Liikenne- ja elinkeinoministeriön vuoden 2010 logistiikkaselvityksen mukaan kuljetustoiminnot ovat ulkoistetuin toiminto; yli 90 prosenttia kyselyyn vastanneista suomalaisista kaupan ja teollisuuden yrityksistä on ulkoistaneet kuljetustoiminnot. Paluulogistiikka on toiseksi ja huolinta kolmanneksi ulkoistetuin toiminto. (Solakivi, Ojala, Hälinen, Lorentz, Rantasila, Huolila & Laari 2010, 110.)

Liitteenä (Liite 2) olevissa kuvioissa on esitetty yrityksissä ulkoistetut toiminnot. Kuviot kuvaavat kuinka suuri prosentuaalinen osuus kustakin toiminnosta on vastaajien keskuudessa ulkoistettu. Edellisellä sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 10) on niiden toimintojen osuudet, joista on ulkoistettu 25-100 prosenttia. Kuten liikenne- ja elinkeinoministeriön logistiikkaselvityksen myös tähän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tulosten mukaan kuljetukset on ulkoistetuin toiminto. Jopa lähes puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä on ulkoistanut kuljetustoiminnoista 75-100 prosenttia. Suurin osa niistä vastaajista, jotka ovat ulkoistaneet kuljetuksista 50-100 prosenttia toimivat tukkukaupan alalla. Toiseksi eniten kuljetustoiminnoistaan ovat ulkoistaneet lopputuotanto- tai valmistustoimialoilla toimivat yritykset.

Taloushallinto on vastaajayritysten kesken toiseksi ulkoistetuin toiminto. 50-100 prosenttia taloushallinnon ulkoistaneista vastaajayrityksistä suurin osa on logistiikkapalveluita tarjoavia yrityksiä. Toiseksi suurin osa on rakennusalan toimivia yrityksiä. Paluulogistiikka-, huolto- ja varaosatoiminnot nousivat kyselymme perusteella kolmanneksi ulkoistetuimmaksi toiminnoiksi. Suurin osa 50-100 prosenttia näistä toiminnoista ulkoistaneista yrityksistä on tukkukaupan toimijoita sekä lopputuotanto- ja valmistusalan yrityksiä. Toiseksi suurin osa toimii logistiikkapalvelualalla sekä komponentti- ja osakokonaisuuksien valmistusalalla.

Pakkaus ja lähetys -toiminto on tutkimustulosten perusteella neljänneksi ulkoistetuin toiminto. 50-100 prosenttia pakkaamisesta ja lähettämisestä ulkoistaneista yrityksistä suurin osa on tukkukauppatoimialan yrityksiä. ICT on tutkimustulostemme perusteella viidenneksi ulkoistetuin toiminto. ICT:n ylläpidon ja kehittämisen on ulkoistanut 50-100-prosenttisesti 20 prosenttia vastaajista, mutta kuten liitteenä olevasta kuviosta (Liite 2) huomataan, on vastaajayrityksistä 42 prosenttia ulkoistaneet ICT:n ylläpidosta ja kehittämisestä 25-100 prosenttia. 50-100 prosenttia ICT ylläpidosta ja kehittämisestä ulkoistaneista yrityksistä suurin osa on tukkukaupan toimijoita ja toiseksi suurin osa on logistiikkapalvelujen tarjoajia. Varastointi on kuu-

denneksi ulkoistetuin toiminto. 50-100 prosenttia varastoinnista ulkoistaneista yrityksistä suurin osa toimii tukkukaupan toimialalla.

Huolinta- ja tullaustoiminnot on kyselyn tulosten perusteella vasta seitsemänneksi ulkoistetuin toiminto. Kyseisiä toimintoja on yrityksillä, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla. 38 prosentilla vastaajayrityksistä ei liiketoiminnassaan ole huolinta- ja tullaustoimintoja. 29 prosenttia vastaajista on ulkoistanut niistä 50-100 prosenttia. Niistä yrityksistä, jotka vastasivat ulkoistaneensa huolinta- ja tullaustoimintonsa 50-100-prosenttisesti, suurin osa on tukkukaupan toimijoita. Toiseksi eniten huolinta- ja tullaustoiminnoistaan 50-100 prosenttia ovat ulkoistaneet lopputuotanto- ja valmistusalan yritykset.

Valmistuksen ja kokoonpanon 50-100-prosenttisesti ulkoistaneet yritykset ovat suurimmaksi osaksi tukkukaupan ja rakennusalan toimijoita. Asiakaspalvelutoiminnot ovat kyselymme tuloksien perusteella toiseksi vähiten ulkoistetuimpia. Vain neljä yritystä vastasi ulkoistaneensa asiakaspalvelutoiminnoista 50-100 prosenttia. Kyseiset yritykset ovat tukkukauppa-, palveluliiketoiminta-, logistiikkapalvelu- sekä lopputuotanto- ja valmistustoimialojen yrityksiä. Vähiten kyselyn perusteella ulkoistetaan henkilöstöhallintoa. Neljä yritystä vastasi ulkoistaneensa henkilöstöhallinnon 50-100-prosenttisesti. Kyseisistä yrityksistä kaksi toimii tukkukauppa-alalla. Kaksi muuta ovat logistiikkapalvelu- ja rakennusalan toimijoita.

Kyselymme pohjalta syntyneet tulokset eroavat liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkaselvityksen tuloksista. Eroavaisuudet voivat johtua siitä, että kyselylomakkeessa ei ollut mahdollisuutta vastata, että toimintoa ei ole ulkoistettu lainkaan. Myös vastausvaihtoehdot ovat erilaiset. Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkaselvityksessä ei ole selvitetty taloushallinnon ulkoistamista.

5.2 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät

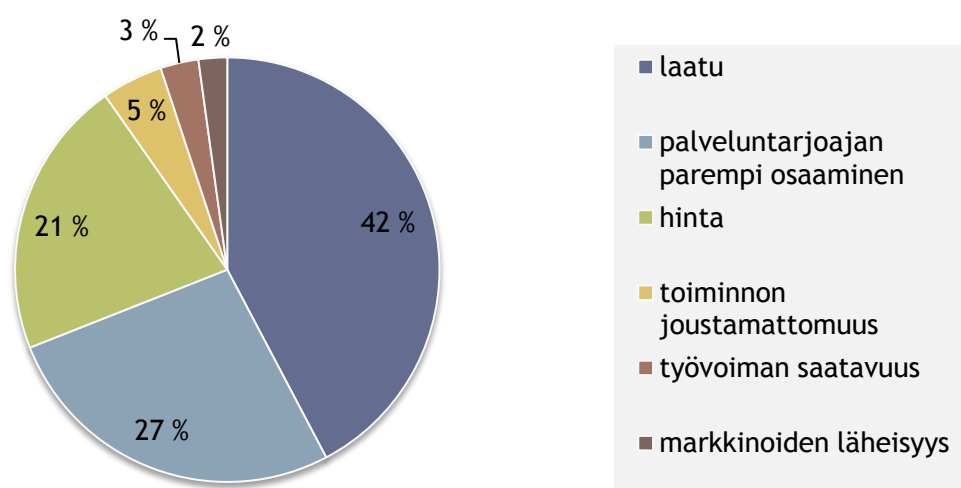
Tässä luvussa käydään läpi vastaajayritysten ulkoistamispäätöksiin vaikuttavia tekijöitä sekä yleisesti että toiminnoittain. Vastaajilta kysyttiin mikä on heidän mielestään tärkein päätökseen vaikuttava tekijä tehtäessä itse tai ostettaessa muualta. Valmiit toimintovaihtoehdot oli annettu, ja kullekin toiminnollekin valittiin merkittävin tekijä valmiiden vastausvaihtoehtojen joukosta. Kunkin tekijän kohdalla vastaajan oli siis mahdollista vastata: ei toimintoa, hinta, laatu, toiminnon joustamattomuus, palveluntarjoajan parempi osaaminen, markkinoiden läheisyys, työvoiman saatavuus tai muu syy, mikä.

Fillin ja Visserin (2000, 44, 45) mukaan Beulen (1994) esitti, että ulkoistamispäätöksen syntyyn vaikuttavat viisi päätekijää: laatu, kustannukset, rahoitus, ydintoiminta ja yhteistyö. Laatu ulkoistamismotiivina voidaan Beulenin (1994) mukaan jakaa kolmeen osaan; kasvaneet

laatuvaatimukset, pätevän työvoiman puute sekä ulkoistaminen muutosvaiheena voivat toimia ulkoistamispäätöksen ajureina.

Rushton ja Walker (2007, 222-228) jaottelivat ulkoistamisen ajurit organisatorisiin, taloudellisiin, fyysisiin sekä palveluihin liittyviin ajureihin. Myös Rushton ja Walker (2007, 9) korostavat ulkoistamispäätöksen syntyä yrityksen omaan ydintoimintaan tai ydinosamiseen keskittymishalun pohjalta. Näin yritys voi saavuttaa organisatorisia sekä kustannusetuja. Yritys pääsee käsiksi laajempaan osaamiseen ja resursseja vapautuu tai säästyy logistiikkakustannuksilta. Palvelutaso nousee yleensä ulkoistamisen myötä, sillä yrityksen sisäisesti tuotettava toiminto voi kärsiä hidasliikkeisyydestä, minkä vuoksi palveluparannustarpeita on hankala tunnistaa ja panna käytäntöön. Logistiikasta ja tilaus-toimitusketjujen rakenteesta on tullut liiketoiminnan globaalin kehityksen vuoksi hyvin monimutkainen, ja tämän monimutkaisuuden hallinta voi toimia paremmin kansainvälisen kokemuksen omaavalta logistiikkapalveluntarjoajalta. Ulkoistamispäätöksen tekeminen voi perustua moniin eri tekijöihin riippuen toimialasta, yrityksestä, markkinoista, tuotteesta ja monista muista eri tekijöistä. Yksinkertaista ratkaisua ei ole.

Alla olevasta kuviosta (Kuvio 11) ilmenee ulkoistamispäätöksiin vaikuttavien tekijöiden osuudet. Eniten ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat kyselyn tulosten perusteella laatu, palveluntarjoajan parempi osaaminen sekä hinta. Vähemmän vaikuttavat toimintojen joustamattomuus, työvoiman saatavuus sekä markkinoiden läheisyys.



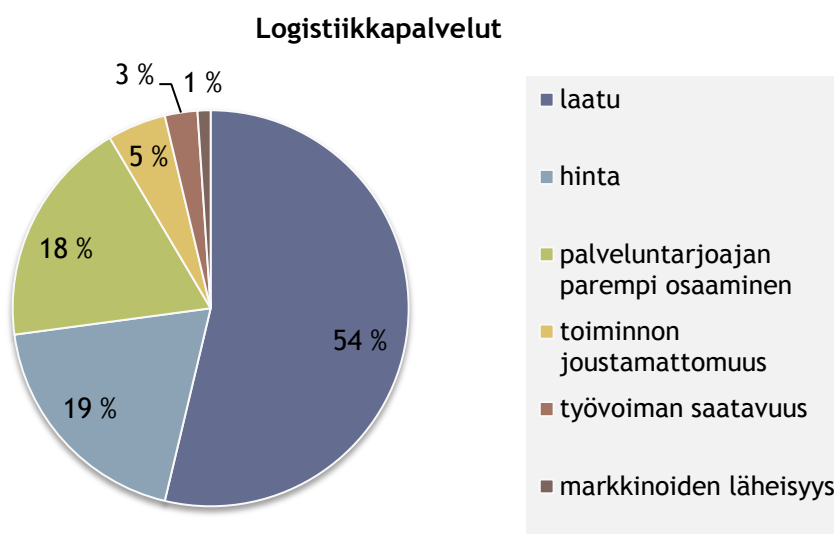
Kuvio 11: Jakauma ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Fillin ja Visserin (2000) tutkimuksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät eroavat hieman meidän kyselymme tekijöistä. Palveluntarjoajan parempi osaaminen on Fillin ja Visserin (2000, 45) tutkimuksessa Beulenin (1994) mukaan osana laatua. Toimintojen joustamattomuuskin voidaan sisällyttää osaksi laatua kuten myös työvoiman saatavuus. Tilastokeskuksen (2008) artikkelin mukaan palvelujen tuotannossa markkinoiden läheisyys on usein välttämättöntä, mutta teknologian kehitys on mahdollistanut monien palvelujen tuotannon kaukanakin markkinoista. Konsulttiyhtiö Morgan Chambersin Suomen johtajan Veli Pohjalainen kertoi vuoden 2006 Digitoday-lehden artikkelissa, että ICT on mahdollistanut globaalin ulkoistamisen. Globaalia ulkoistamista Pohjalainen kuvaa seuraavasti: ”kaikki se, mikä voidaan siirtää bitteinä muualle, tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja parasta.” Kyselymme tulosten perusteella markkinoiden läheisyys vaikuttikin ulkoistamispäätöksiin vähiten. Kyselyssämme vastaajille annettiin valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoin vastauskenttä, jota kukaan vastaajista ei kuitenkaan hyödyntänyt.

5.2.1 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät toimialoittain

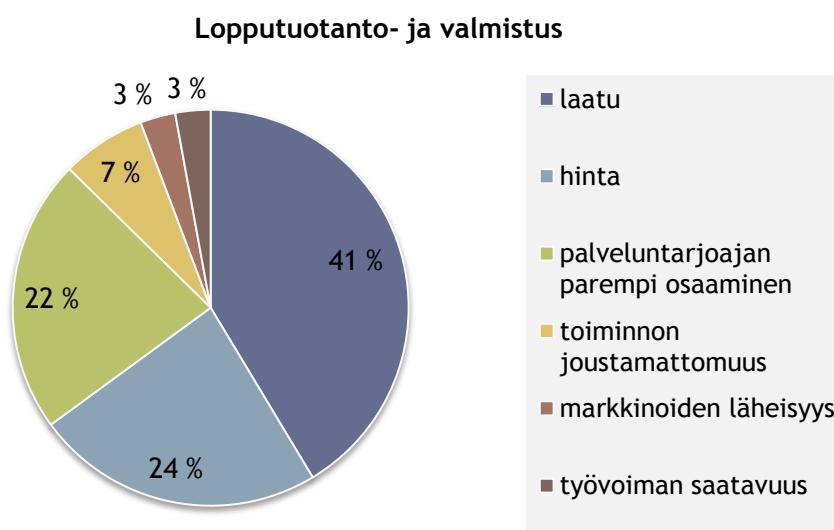
Vastaajayrityksistä kaikki paitsi komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistus -toimialojen yritykset vastasivat laadun olevan merkittävin tekijä ulkoistamispäätöksenteossa. Laatu oli kuitenkin komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistustoimialan yritysten keskuudessa toiseksi tärkein tekijä palveluntarjoajan paremman osaamisen ollessa tärkein. Palveluntarjoajan parempaa osaamista pidettiin vastaajayritysten keskuudessa tärkeimmästä kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä.

Logistiikkapalvelualalla toimivista vastaajayrityksistä yli puolet piti kyselyn tulosten (Kuvio 12) mukaan laatua merkittävimpana tekijänä ulkoistamispäätöksenteossa. Hinta ja palveluntarjoajan parempi osaaminen olivat lähes yhtä tärkeitä tekijöitä. Logistiikkapalvelualalla toimivista vastaajayrityksistä yhdeksän vastasi toimintojen joustamattomuuden ja viisi työvoiman saatavuuden olevan merkittävin tekijä. Vain kaksi piti markkinoiden läheisyyttä tärkeimpänä tekijänä.



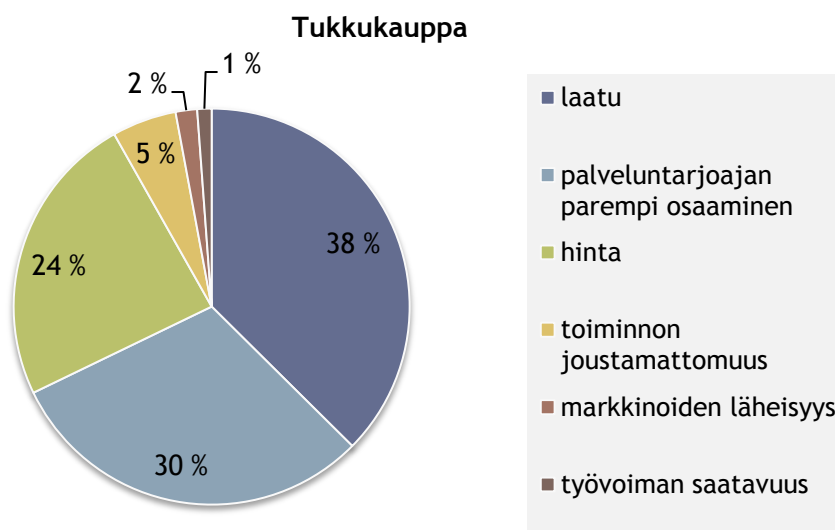
Kuvio 12: Jakauma logistiikkapalvelutoimialan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn tulosten mukaan (Kuvio 13) suurin osa lopputuotanto- ja valmistustoimialojen vastaajayrityksistä piti laatua merkittävimpana ulkoistamispäätöksen tekijänä. Hinta ja palveluntarjoajan parempi osaaminen olivat lähes yhtä tärkeitä tekijöitä, kuten logistiikkapalvelualankin vastaajayritysten keskuudessa.



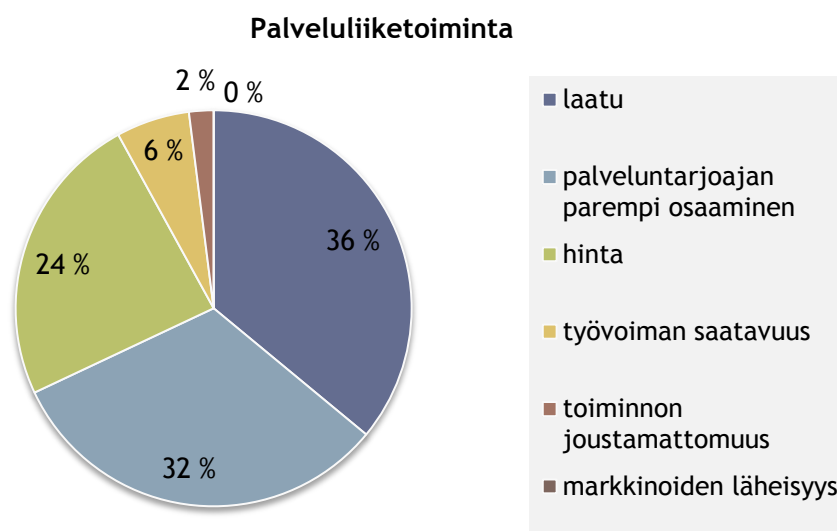
Kuvio 13: Jakauma lopputuotanto- ja valmistusalojen vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Tukkukaupan toimijoiden keskuudessa nousi tuloksien (Kuvio 14) perusteella merkittävimäksi tekijäksi laatu. Toiseksi merkittävin tekijä oli palveluntarjoajan parempi osaaminen. Hinta nousi kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi toisin kuin logistiikkapalvelu- tai lopputuotanto- ja valmistusaloilla, joilla hinta oli toiseksi tärkein tekijä.



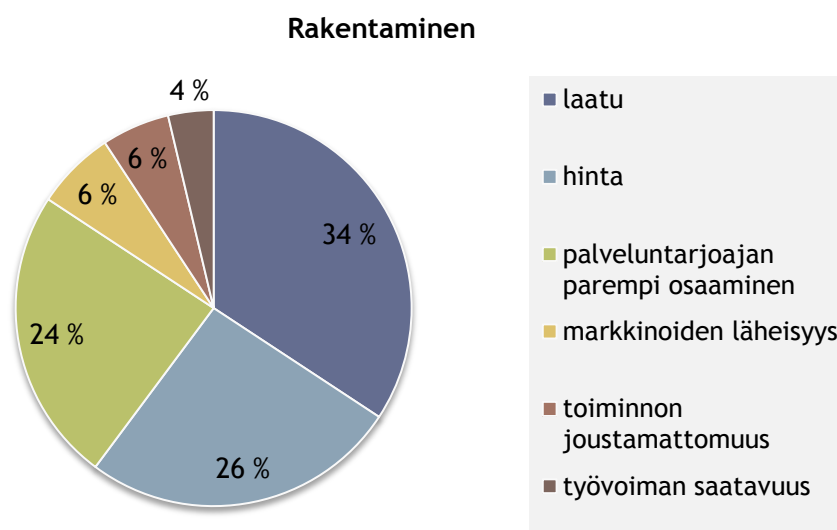
Kuvio 14: Jakauma tukkukaupan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn tulosten perusteella myös palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten keskuudessa laatu oli merkittävin ulkoistamispäätökseen liittyvä tekijä (Kuvio 15). Kuten tukkukaupan vastaajayritysten myös palveluliiketoiminta-alan yritysten keskuudessa palveluntarjoajan parempi osaaminen oli toiseksi merkittävin tekijä ja hinta kolmanneksi merkittävin. Työvoiman saatavuudella oli palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten keskuudessa eniten merkitystä verrattuna muihin toimialoihin. Markkinoiden läheisyys ei ollut merkittävä tekijä palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen.



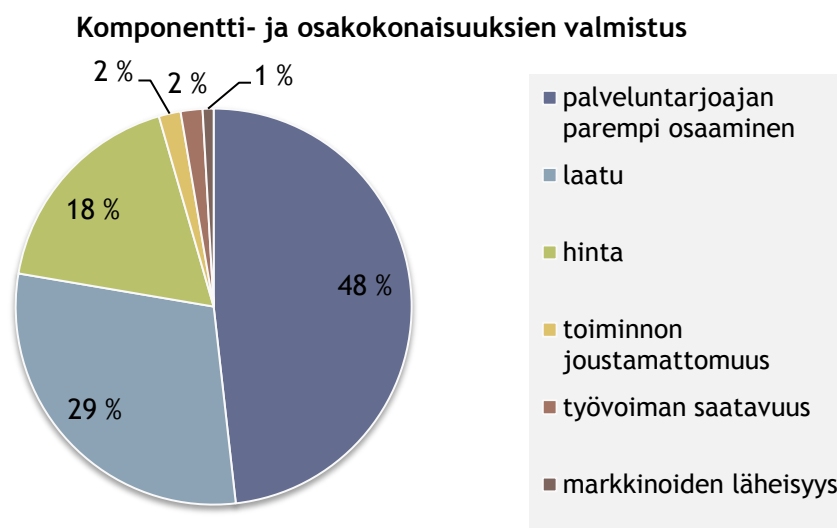
Kuvio 15: Jakauma palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Rakennusalan yritysten keskuudessa oli kyselyn tulosten (Kuvio 16) mukaan merkittävimpana ulkoistamispäätökseen vaikuttavana tekijänä laatu. Hinta nousi toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi kuten myös logistiikkapalvelu- sekä lopputuotanto- ja valmistustoimialojen keskuudessa. Hinta oli kuitenkin merkittävämpi tekijä rakennusalan toimijoiden keskuudessa verrattuna muihin toimialoihin. Palveluntarjoajan parempi osaaminen oli lähes yhtä merkittävä tekijä kuin hinta. Markkinoiden läheisyys oli rakennusalan yritysten keskuudessa merkittävämpi tekijä kuin muiden toimialojen keskuudessa.



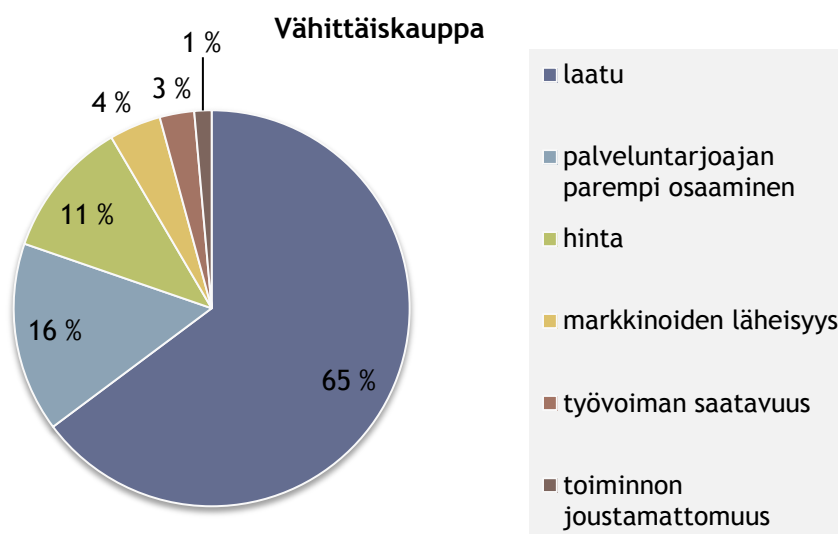
Kuvio 16: Jakauma rakennusalan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn tulokset (Kuvio 17) osoittavat, että toisin kuin muut toimialat, komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistusaloilla toimivat vastaajayritykset pitivät palveluntarjoajan parempaan osaamista merkittävimpana tekijänä mietittäessä ulkoistamispäätöstä. Laatu oli toiseksi ja hinta kolmanneksi merkittävin tekijä.



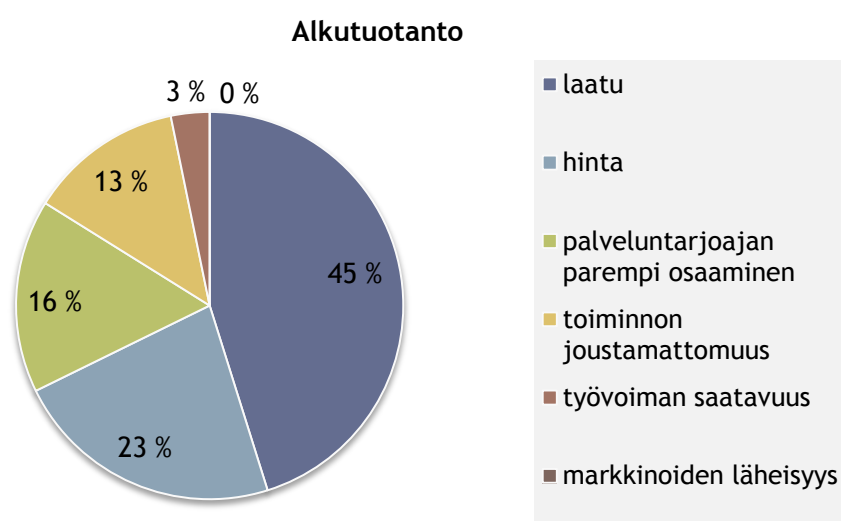
Kuvio 17: Jakauma komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistustoimialojen vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Vähittäiskaupan toimijoista reilusti yli puolet oli kyselyn tulosten perusteella (Kuvio 18) sitä mieltä, että laatu on merkittävin tekijä tehtäessä ulkoistamispäätöstä. Vähittäiskaupan toimialan vastaajayrityksistä suurempi osa kuin muiden toimialojen vastaajayrityksistä piti laatua merkittävimpana tekijänä. Myös tukkukauppa- ja palveluliiketoiminta-alojen vastaajayritykset pitivät palveluntarjoajan parempaa osaamista toiseksi merkittävimpana tekijänä.



Kuvio 18: Jakauma vähittäiskaupan toimialan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Alkutuotantotoimialan vastaajayrityksistä lähes puolet piti tulosten (Kuvio 19) perusteella laatua merkittävimpänä tekijänä. Hinta nousi toiseksi ja palveluntarjoajan parempi osaaminen kolmanneksi merkittävimäksi tekijäksi kuten myös logistiikkapalvelu-, lopputuotanto- ja valmistus sekä rakennusalojen vastaajayritysten keskuudessa. Toiminnon joustamattomuus oli alkutuotantoalan vastaajayritysten keskuudessa merkittävin tekijä verrattuna muiden toimialojen vastaajayrityksiin. Kuten palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten ei alkutuotantoalan vastaajayritysten keskuudessa koettu markkinoiden läheisyydellä olevan merkitystä ulkoistamispäätöksiin.



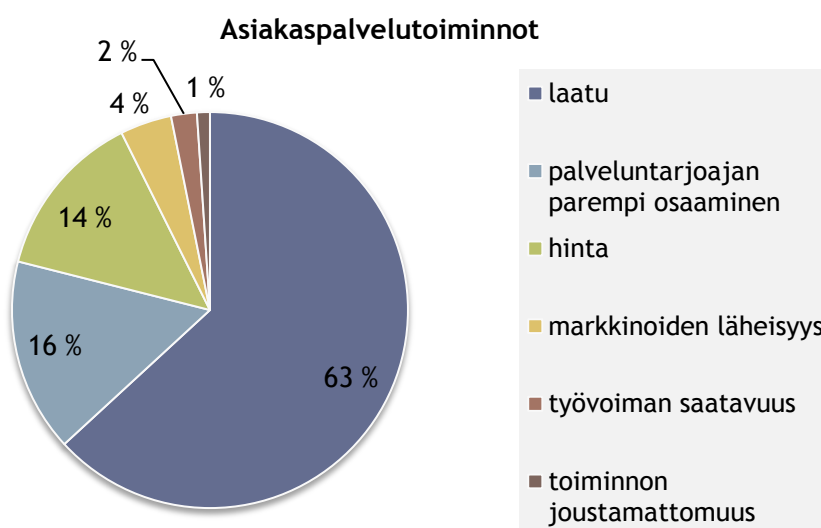
Kuvio 19: Jakauma alkutuotantoalan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

5.2.2 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät toiminnoittain

Laatu nousi tärkeimmäksi tekijäksi kaikkien muiden toimintojen paitsi ICT:n sekä huolinnan ja tullauksen kohdalla, joiden kohdalla palveluntarjoajan parempi osaaminen oli merkittävin tekijä. Varastoinnin kohdalla hinta osoittautui merkittävimmäksi tekijäksi. Laatu, hinta ja palveluntarjoajan parempi osaaminen olivat jokaisen toiminnon kohdalla kolmen tärkeimmän joukossa.

Kiiskinen ym. (2002, 177) mukaan asiakaspalvelutoiminto sisältää asiakkaan vaatimusten viestinnän, asiakastyytyväisyyden kanavoinnin sekä palvelun tukitoimintojen tuottamisen. Palveluntoimittajan vastuulla on osaamisen tarjoaminen, asiakaspalvelukeskuksen käynnistäminen ja operointi, kytkenyt yrityksen laatujärjestelmään sekä palvelun laadunohjaus ja -valvonta. (Kiiskinen ym. 2002, 177.)

Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntoimittajat tarjoavat monenlaisia asiakaspalvelutoimintoja mukaan lukien varaosat, rahoituspalvelut, automaattiset remburssit, tilintarkastus, tilausten hallinta ja toteuttaminen, kuljetusliikkeen valinta, hintaneuvottelut, kansainvälisen kaupan hallinta sekä help desk tai call center -toiminnot. Lisäksi 3PL palveluntoimittajilla on suuri rooli paluulogistiikan kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Vaidyanathan 2005, 91.) Alla oleva kuvio (Kuvio 20) on jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

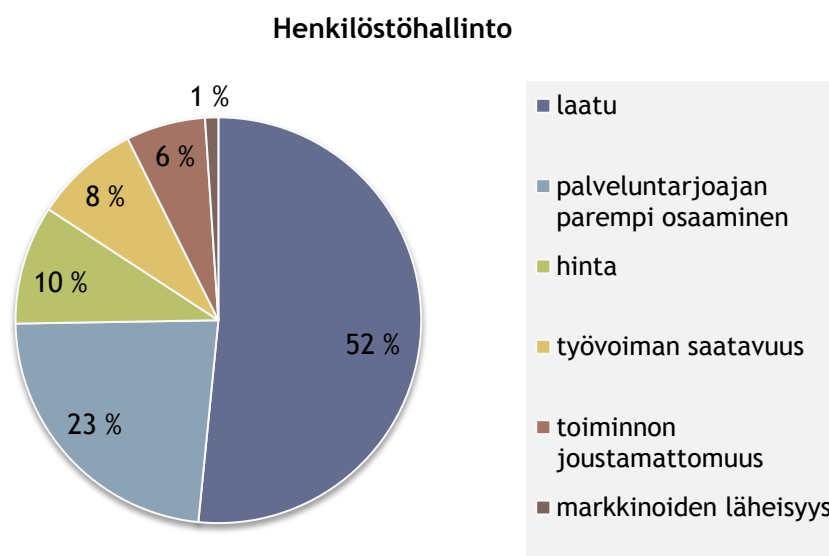


Kuvio 20: Jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamisessa nousi kyselyn mukaan merkittävimmäksi tekijäksi laatu. Macmillanin (2008) mukaan eräs syy jonkin toiminnon ulkoistamatta jättämiseen on juuri epäily asiakaskontaktien hallinnan menettämisestä. Niistä vastaajayrityksistä, jotka pitävät laatua merkittävimpänä tekijänä asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätöksessä suurin osa toimii logistiikkapalvelutoimialalla. Toiseksi suurin osa laatua merkittävimpänä pitävistä vastaajayrityksistä on tukkukaupan toimijoita. Palveluntarjoajan parempaa osaamista tärkeimpänä pitävistä vastaajayrityksistä suurin osa on lopputuotanto- ja valmistustoimialan yrityksiä. Hintaa tärkeimpänä pitävistä vastaajayrityksistä suurin osa on tukkukaupan toimijoita.

Subban (2010, 1) mukaan henkilöstöhallinto on yksinkertaisesti rekrytointia, työntekijöiden kehittämistä, hyödyntämistä, säilyttämistä ja palkanmaksua sopusoinnussa työn ja organisaation vaatimusten kanssa, jotta organisaation yksilölliset ja yhteisölliset tavoitteet saavutettaisiin. Henkilöstöhallinnon keskeisimpiä toimintoja ovat Heinäahon (2010, 14) mukaan henkilöstöressurssien suunnittelu, rekrytointi, palkkaus ja palkitseminen, kehittäminen ja koulutus sekä työsuhdeasiat.

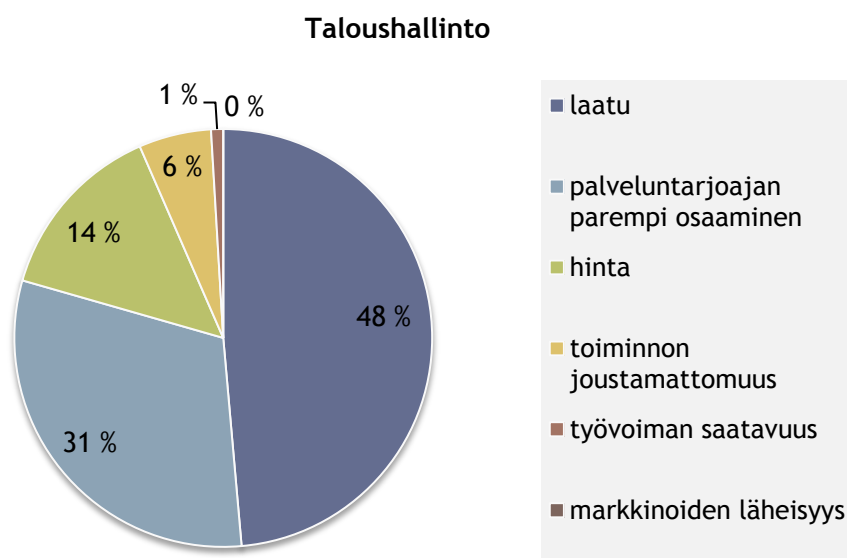
Heinäahon (2010, 15) mukaan Valvisto (2005, 219-220) kirjoitti henkilöstöhallinnon ulkoistamisen olevan voimakkaassa kasvussa. Greer, Youngblood ja Gray (1999) luettelivat viisi tekijää, joiden vuoksi yritykset ulkoistavat henkilöstöhallinnon osittain tai kokonaan: työntekijöiden vähentäminen, nopea kasvun heikentyminen, globalisaatio, kasvanut kilpailu sekä rakenneuudistus. Greerin ym. (1999) luettelivat ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät liittyvät yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseen. Henkilöstöressurssien ulkoistamispäätökset ovat usein vastaus tarpeeseen vähentää HR-palvelujen kustannuksia. (Greer ym. 1999). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 21) on esitetty jakauma henkilöstöhallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 21: Jakauma henkilöstöhallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselymme perusteella henkilöstöhallinnon ulkoistamispäätöksessä kyse on enimmäkseen laadusta. Toiseksi eniten vaikutti palveluntarjoajan parempi osaaminen. Suurin osa laatua tärkeimpänä tekijänä pitäneistä toimii logistiikkapalvelutoimialalla ja toiseksi suurin osa loppu-tuotanto- ja valmistustoimialalla. Palveluntarjoajan parempaa osaamista tärkeimpänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa toimii komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistus-, logistiikkapalvelu-, rakennus- ja tukkukauppatoimialoilla.

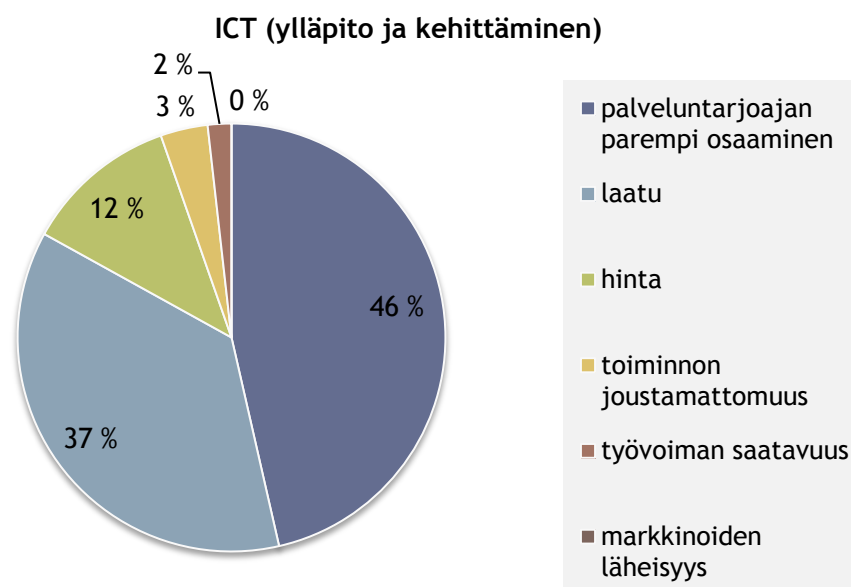
Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n mukaan taloushallinnon osa-alueita ovat yrityksen maksuliikenne, palkanmaksu, viranomaisasiointi, kirjanpito ja tilinpäätös (Tieke 2012). Taloushallinnon ulkoistamiseen vaikuttavat yrityksen liiketoiminta, osaaminen, kiinnostus sekä resurssit. Myös yrityksen liiketoiminnan luonne, tuottavuus sekä asiakaskanta vaikuttavat taloushallinnon ulkoistamispäätökseen. Yrityksen taloushallinnon osaamisella tarkoitetaan sekä taloushallinnon osaamista että siihen liittyvää tietoteknistä osaamista. Taloushallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttavat Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n mukaan myös yrityksen halu ja etenkin käytettävissä olevat resurssit. Seuraavalla sivulla oleva kuvio (Kuvio 22) kuvaa kyselyn perusteella selvinneitä taloushallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttaneiden tekijöiden osuuksia.



Kuvio 22: Jakauma taloushallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Lähes puolet vastaajayrityksistä piti laatua merkittävimpana tekijänä tehtäessä päätöstä taloushallinnon ulkoistamisesta. Kuten Tieken (2012) artikkelin myös meidän kyselymme perusteella osaamisella on suuri merkitys taloushallinnon ulkoistamispäätökseen kuten rahallakin. Kyselymme perusteella hinta oli kolmanneksi suurin tekijä tehtäessä päätöstä taloushallinnon ulkoistamisesta. Toiminnon joustamattomuus voi tarkoittaa sitä, että vastaajayritykset kokevat palveluntuottajalla olevan paremman resurssit kyseisen toiminnot tuottamiseen. Laatua merkittävimpana pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa on logistiikkapalvelutoimialan yrityksiä ja toiseksi suurin osa lopputuotanto- ja valmistustoimialan toimijoita. Palveluntarjoajan parempaa osaamista merkittävimpana tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa on komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistus- sekä rakennustoimialojen yrityksiä. Hintaa tärkeimpänä tekijänä pitäneistä yrityksistä suurin osa on tukkukaupan toimijoita.

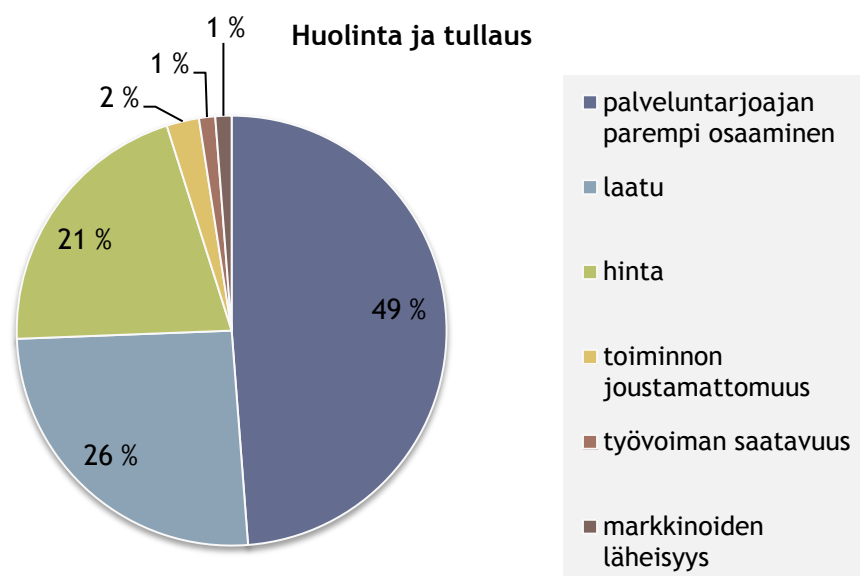
ICT (information, communication and technology) tarkoittaa tietoa, viestintää ja teknologiaa (Heikinmäki 2009, 9). ICT järjestelmien ylläpitäminen ja hoitaminen on kallista ja ne vaativat erityisosaamista. Choudhurin, Maguiren ja Udechukwun (2009, 572) tutkimuksen mukaan yleisin syy ICT:n ulkoistamiseen ovat kustannusleikkaukset ja keskittyminen omaan ydintoimintaan. Hartikaisen (2012, 14) mukaan Taylor, Case ja Spalding (2007, 66) mainitsivat, että kustannusten leikkausten lisäksi ICT:n ulkoistamispäätökseen vaikuttavat palvelun saatavuus, palvelun luotettavuus ja palvelun tehokkuus. Kuvio (Kuvio 23) on jakauma ICT:n ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 23: Jakauma ICT:n ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Suurin osa vastaajayrityksistä koki palveluntarjoajan paremman osaamisen tärkeimmäksi tekijäksi mietittäessä ICT:n ylläpidon ja kehittämisen ulkoistamista. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nousi laatu. Hartikainen (2012, 9) totesi Pro Gradussaan, että suurimpana syynä ICT:n ulkoistamiselle ovat kasvaneet kustannukset. Kyselymme perusteella kustannukset ovat vastaajien keskuudessa vasta kolmanneksi tärkein tekijä. Neljänneksi tärkein ICT:n ulkoistamispäätökseen vaikuttava tekijä on kyselymme mukaan toiminnon joustamattomuus. Myös Hartikainen (2012, 14) kirjoitti Pro Gradussaan tehokkuuden vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen. Palveluntarjoajan parempaa osaamista tärkeimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa toimii tukkukaupan toimialalla ja toiseksi suurin osa palveluliiketoiminta-alalla. Laatua merkittävimpana tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa on logistiikkapalvelutoimialan yrityksiä ja toiseksi suurin osa lopputuotanto- ja valmistustoimialan yrityksiä.

Huolinta käsittää tavarankuljetuksen, varastoinnin sekä näihin liittyvän tullauksen, tavarankäsittelyn ja merkinnän, vakuutuksen merkitsemisen, vienti- ja tuontiasiakirjojen laadinnan sekä neuvonnan kuljetus- ja jakelukysymyksissä niin että tavara saavuttaa vastaanottajan laskien, direktiivien, määräysten ja sopimusten edellyttämällä tavalla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto 2012). Seuraavalla sivulla oleva kuvio (Kuvio 24) on jakauma huolinnan ja tullauksen ulkoistamispäätökseen vaikuttaneista tekijöistä.

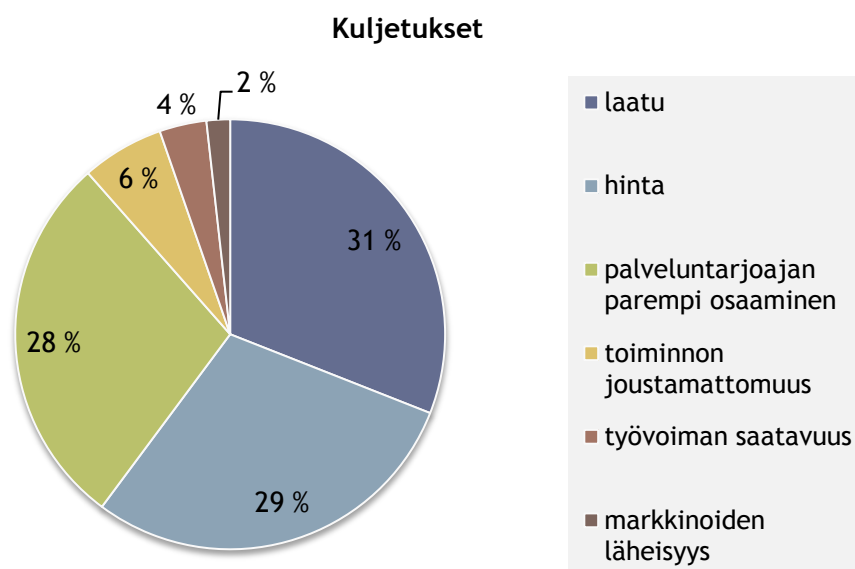


Kuvio 24: Jakauma huolinnan ja tullauksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että vastaajayrityksistä lähes puolet pitää palveluntarjoajan parempaa osaamista suurimpana huolinnan ja tullauksen ulkoistamispäätöksen tekijänä. Kuvios-
ta (Kuvio 7) ilmenee, että suurin osa vastaajayrityksistä toimii muulla kuin logistiikkapalvelu-
alalla, joten palveluntarjoajan parempi osaaminen suurimpana tekijänä on johdonmukainen. Lisäksi vastaajayritykset korostivat laadun merkitystä tehdessään päätöstä huolinnan ja tulla-
uksen ulkoistamisesta, ja lähes yhtä paljon merkitsee hinta. Suurin osa palveluntarjoajan pa-
rempaa osaamista merkittävimpana tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä toimii komponent-
tien ja osakokonaisuuksien valmistus- sekä tukkukauppatoimialalla. Toiseksi suurin osa toimii
lopputuotanto- ja valmistustoimialalla. Hintaa tärkeimpänä tekijänä pitäneistä yrityksistä
suurin osa toimii tukkukauppa- ja logistiikkapalvelutoimialalla.

Jakelu on prosessi, jossa hyödykkeet toimitetaan asiakkaalle (Rushton & Walker 2007, 3). Kul-
jetustoiminto on saapuvien sekä lähtevien hyödykkeiden fyysinen liikkuminen sisältäen tuot-
teiden noudon ja kuljettamisen loppuasiakkaalle (Rushton & Walker 2007, 5).

Paineet kustannuksien alentamisesta sekä markkinaosuuden kasvattamisesta ovat saaneet yri-
tykset ulkoistamaan kuljetustoimintojaan palveluntoimittajille, jotka voivat suorittaa kyseiset
toiminnot pienemmin kustannuksin (Simran, Tejinder & Paramjit 2011). Kyselyn tulosten (Ku-
vio 25) perusteella kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttivat eri tekijät tasai-
simmin verrattuna kyselyssämme esitetyissä muissa toiminnoissa.

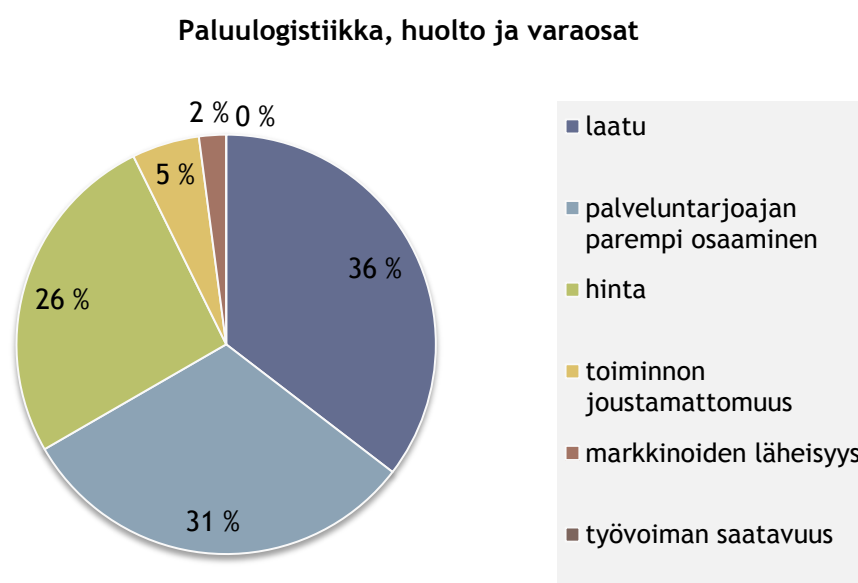


Kuvio 25: Jakauma kuljetuksien ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Laatu, hinta ja palveluntarjoajan parempi osaaminen vaikuttivat vastaajayritysten ulkoistamispäätöksiin lähes yhtä paljon. Huolinnan ja tullauksen 25-50-prosenttisesti ulkoistaneista vastaajayrityksistä oli ulkoistanut kuljetustoiminnot 75-100-prosenttisesti, yhtä vastaajayritystä lukuun ottamatta, joka oli ulkoistanut kuljetustoiminnoista 25-50 prosenttia. 50-75 prosenttia huolinnasta ja tullauksesta ulkoistaneista vastasi ulkoistaneensa kuljetustoiminnoista 75-100 prosenttia. Huolinnan ja tullauksen 75-100-prosenttisesti ulkoistaneista yrityksistä suurin osa vastasi ulkoistaneensa myös kuljetustoiminnoista 75-100 prosenttia. Laatuja tärkeimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa toimii logistiikkapalvelutoimialalla. Hintaa tärkeimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa on lopputuotanto- ja valmistustoimialojen yrityksiä. Palveluntarjoajan parempaa osaamista merkittävimpana tekijänä pitäneistä yrityksistä suurin osa on tukkukauppa sekä komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistusaloilla toimivia yrityksiä.

Paluulogistiikka on kierrätysmateriaalien hyötykäyttöä kuten kierrätystä, kunnostamista sekä uusiokäyttöä. Kyseisistä toiminnoista on Barkerin ja Zabinskyn (201, 325) mukaan tulossa olennainen osa tilaus-toimitusketjua. Paluulogistiikka on monimutkainen prosessi. Yritykset ulkoistavat paluulogistiikan riittämättömien resurssien vuoksi. Paluulogistiikan tärkeyden ymmärtäminen on saanut yritykset ulkoistamaan paluulogistiikan palveluntarjoajille. Monet yritykset eivät kykene hallitsemaan sitä monimutkaista verkostoa, minkä tehokas paluulogistiikkaprosessi vaatii, tästä syystä yritykset ulkoistavat paluulogistiikan osittain tai kokonaan. (Krumwiede & Sheu 2002, 325, 327.)

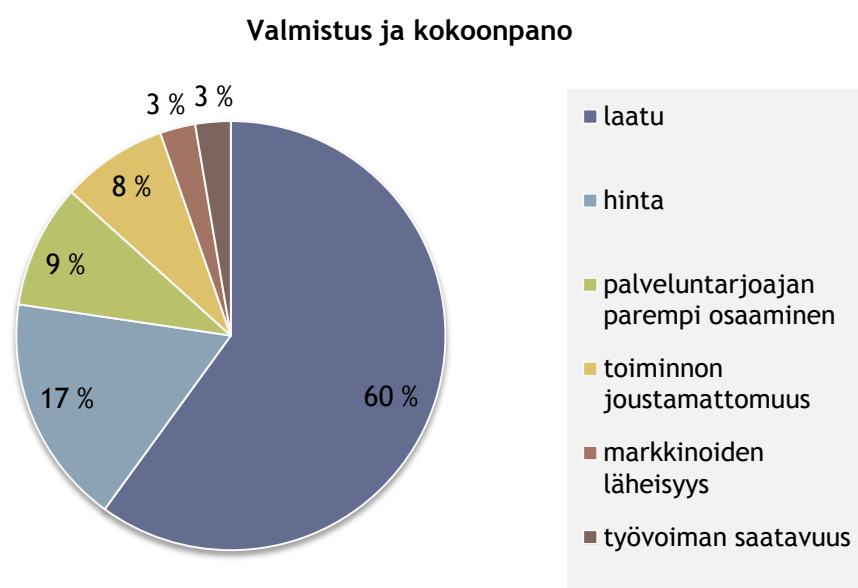
Varaosalogistiikkapalvelut käsittävät varaosalogistiikan, palautuksien hallinnan, teknisen tuen, jakelukeskukset, varastojen korjaukset, osien suunnittelun, omaisuuserien hyötykäytön sekä kierrätyksen hallinnan. Myynnin jälkeiset palvelut voivat erilaistaa yrityksen tarjonnan ja tarjota kasvumahdollisuuksia. Kuitenkin globaalin tai suuren alueen varaosalogistiikan hallinnoinnin monimutkaisuus estää monia valmistajia sen saavuttamisessa. Ongelmia tulee yleensä näkyvyyden ja vaadittavan kontrollin kanssa, jotta oikeat varaosat tai palvelut saadaan toimitettua oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, sopivilla kustannuksilla. Tästä syystä monet yritykset ulkoistavat nämä toiminnot palveluntarjoajalle. (Rushton & Walker 2007, 43.) Alla oleva kuvio (Kuvio 26) kuvaa paluulogistiikan, huollon ja varaosatoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä.



Kuvio 26: Jakauma paluulogistiikan, huollon ja varaosatoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Paluulogistiikkatoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikutti kyselyn tulosten perusteella eniten laatu. Palveluntarjoajan parempi osaaminen koettiin toiseksi ja hinta kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi. Laatuja tärkeimpänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa toimii logistiikkapalvelutoimialalla ja toiseksi suurin osa tukkukauppa-alalla. Palveluntarjoajan parempaa osaamista tärkeimpänä tekijänä pitäneistä yrityksistä suurin osa on komponentti ja osakokonaisuuksien valmistustoimialojen yrityksiä sekä tukkukaupan toimijoita. Niistä vastaajayrityksistä, jotka pitivät hintaa tärkeimpänä tekijänä, suurin osa toimii lopputuotanto- ja valmistustoimialalla.

Jalankan ym. (2003, 10) mukaan logistiikkapalveluntuottajan tarjoamat lisäarvopalvelut voivat koostua muun muassa kevyestä valmistuksesta ja kokoonpanosta. Valmistuksen ja kokoonpanon ulkoistaminen on hyvä tapa pysyä perässä tämän päivän kehittyvässä tuotantotekniikassa (Wraige 2003). Gray (2006, 8) listasi valmistuksen ulkoistamisen hyötyjä, joita ovat muun muassa kustannuksien väheneminen, tuotteiden ja prosessien kehittämisen nopeutuminen sekä toimittajan asiantuntemus. Alla oleva kuvio (Kuvio 27) on jakauma valmistuksen ja kokoonpanon ulkoistamispäätökseen vaikuttaneista tekijöistä.

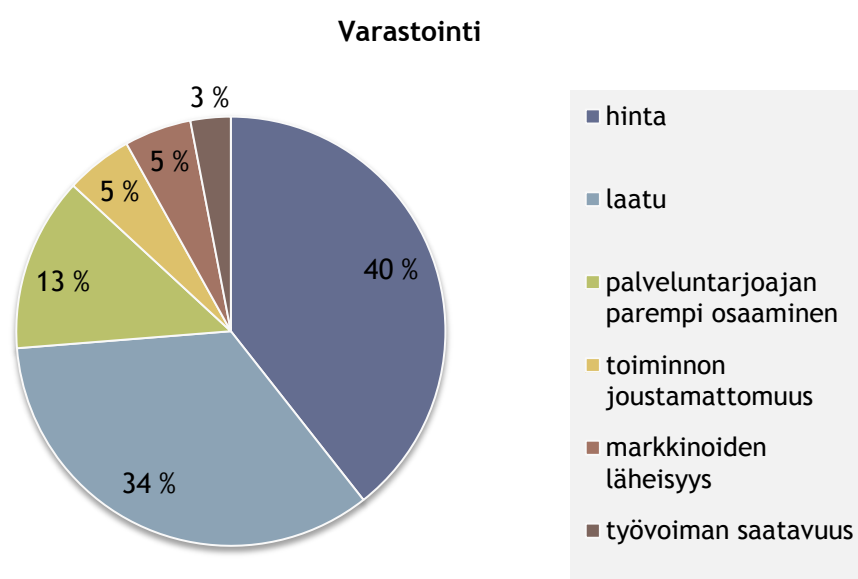


Kuvio 27: Jakauma valmistuksen ja kokoonpanon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Tuloksista kävi ilmi, että kyselyyn vastanneista yrityksistä yli puolet piti laatua suurimpana tekijänä mietittäessä valmistuksen ja kokoonpanon ulkoistamispäätöstä. Suurin osa niistä vastaajayrityksistä, jotka pitivät laatua merkittävimpana tekijänä valmistuksen ja kokoonpanon ulkoistamisessa toimivat valmistus- ja kokoonpanotoimialalla. Toiseksi suurin osa on komponentti- ja osakokonaisuuksien valmistus toimialan yrityksiä. Suurin osa hintaa tärkeimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä toimii rakennusosalalla. Palveluntarjoajan parempi osaaminen oli vastaajayrityksien keskuudessa lähes yhtä tärkeä tekijä kuin toiminnon joustamattomuus.

Varastolla tarkoitetaan paikkaa, jossa yritys säilyttää tai pitää raaka-aineita, puolivalmiita, tai valmiita hyödykkeitä vaihtelevia ajanjaksoja. Hyödykkeiden pitäminen varastossa pysäyttää tai keskeyttää virran lisäten tuotteille käsittely- ja varastointikustannuksia. (Mentzer 2001, 260.)

Maltz ja DeHoratius (2005) kirjoittivat artikkelissaan ”Warehousing today”, että valmistustoimialan yritykset ulkoistavat varastointitoimintojaan kasvavissa määrin hyötyäkseen palveluntarjoajan resursseista kuten mahdollisuudesta saada halvempaa työtä ja jakaa tilaa monien käyttäjien kesken. Valmistusyritykset arvostavat myös verkostojen vaihtamisen mahdollisuutta, mikä on mahdollista ilman kiinteiden kulujen taakkaa. Näille varastonkäyttäjille pitäisikin lisätä tilan käyttöastetta ja joustavuutta kokonaiskustannusten laskiessa. Tukkukaupan tai vähittäismyynnin toimijat eivät Maltzin ja DeHoratiuksen (2005) mukaan näytä lisäävän varastointitoimintojen ulkoistamista palveluntarjoajille. Alla oleva kuvio (Kuvio 28) kuvaa varastoinnin ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä.

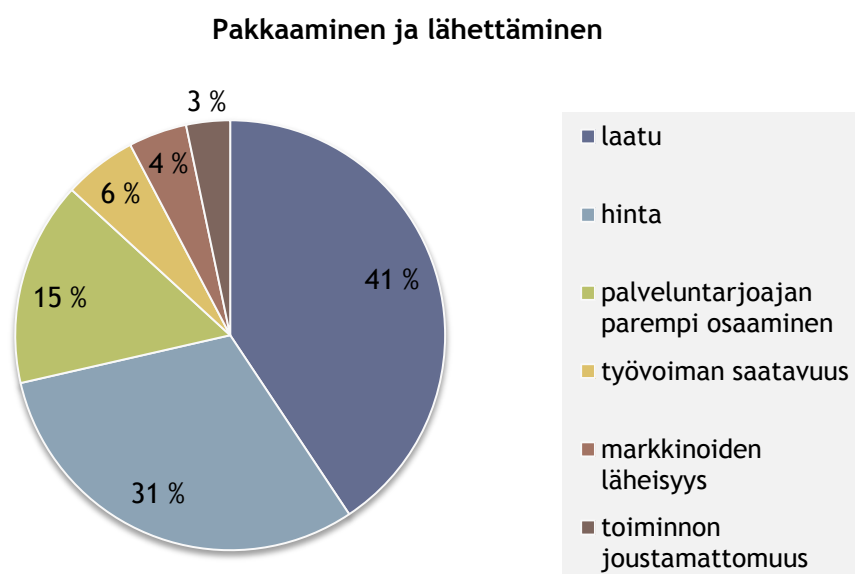


Kuvio 28: Jakauma varastoinnin ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn tuloksista selvisi, että varastoinnin ulkoistamispäätökseen vaikutti eniten hinta ja toiseksi eniten laatu. Hintaa tärkeimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa toimii lopputuotanto- ja valmistustoimialalla, mikä täsmää Maltzin ja DeHoratiuksen (2005) artikkeliin. Toiseksi suurin osa hintaa tärkeimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä on komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistusalan toimijat sekä logistiikkapalveluita tuottavat yritykset. Toisin kuin Maltzin ja DeHoratiuksen artikkelissa mainittiin, suurin osa varastoinnin 50-100-prosenttisesti ulkoistaneista vastaajayrityksistä toimii juuri tukkukaupan toimialalla. Suurin osa laatua merkittävämpänä varastoinnin ulkoistamispäätöksen tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä toimii logistiikkapalvelutoimialalla. Palveluntarjoajan parempaa osaamista tärkeimpänä tekijänä pitäneistä suurin osa on tukkukaupan toimijoita sekä komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistustoimialojen toimijoita.

Pakkauksen tehtävänä on suojata tuotteen laatua, jotta loppukäyttäjä saa sen hyvälaatuisena ja ehjänä. Pakkaus suojelee tuotetta pilaantumiselta, rikkoutumiselta, häviämiseltä ja varastamiselta sekä ympäristöä tuotteelta. Pakkauksella on merkittävä rooli markkinointivälineenä, ja sen on sovelluttava yrityksen ja sen asiakkaiden logistiikkajärjestelmiin. (Suomen Kuljetusopas 2012.)

Kolme päätekijää, jotka vaikuttavat pakkaamisen ulkoistamispäätökseen, ovat Kossin (2003) mukaan resurssit, kapasiteetti sekä kustannukset. Valmistajat vaativat joustavia pakkauspalveluja tukemaan valmistus- sekä markkinointistrategioitaan. Pakkaustoimintojen ulkoistamisen kautta valmistaja voi irrottaa tuotteen valmistuksen tietyille markkinoille pakatusta valmiista tuotteesta, ja saavuttaa näin lykkäystä. Valmistustoiminnan globalisaatio ajaa pakkauspalveluja palveluntarjoajille, koska se mahdollistaa valmistuksen tehokkuuden ja paikallisen räätälöinnin. (Rushton & Walker 2007, 43.) Alla oleva kuvio (Kuvio 29) kuvaa pakkaamisen ja lähettämisen ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä.



Kuvio 29: Jakauma pakkaamisen ja lähettämisen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn tulosten perusteella laatu oli merkittävin tekijä pakkaamisen ja lähettämisen ulkoistamispäätöksessä. Hinta oli toiseksi ja palveluntarjoajan parempi osaaminen kolmanneksi merkittävin tekijä. Suurin osa laatua merkittävimpänä tekijänä pakkaamisen ja lähettämisen ulkoistamispäätöksessä pitivät tukkukaupan toimijat ja toiseksi eniten logistiikkapalvelutoimialan yritykset. Hintaa merkittävimpänä tekijänä pitäneistä vastaajayrityksistä suurin osa toimii lopputuotanto- ja valmistustoimialalla. Palveluntarjoajan paremman osaamisen nimeen vannoivat komponentti- ja osakokonaisuuksien valmistusalalla toimivat yritykset.

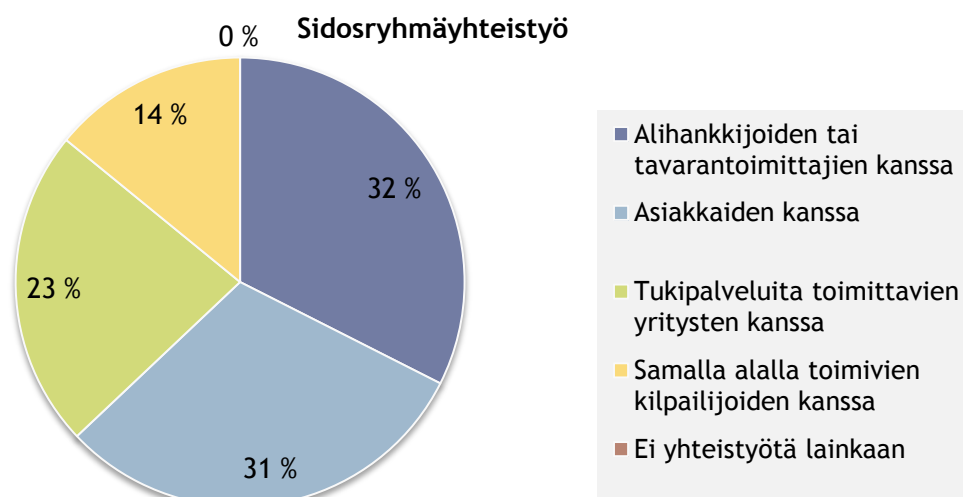
5.3 Sidosryhmäyhteistyö

Tässä luvussa käydään läpi vastaajayritysten harjoittamaa sidosryhmäyhteistyötä toimialoitain. Vastaajia pyydettiin valitsemaan valmiiden vastausvaihtoehtojen joukosta ne sidosryhmät, joiden kanssa he tekevät yhteistyötä. Sidosryhmä on ryhmä tai yksilö, jolla on vaikutusta yrityksen päämäärien saavuttamisessa tai johon yrityksen päämäärien saavuttaminen voi vaikuttaa (Freeman 1984, 46). Sidosryhmiä ovat asiakkaat, kuluttajat, työntekijät ja heidän ammattiyhdistyksensä, jäsenet, yhteisö, kansalaisjärjestöt, opiskelijat, rahoittajat, lahjoittajat, sijoittajat sekä yritykset ynnä muut (Tuominen 2010, 5).

Yritysten välinen yhteistyö johtaa kahdenlaisiin hyötyihin. Tehokkuuden ja liiketoiminnan volyymien lisääntyminen sekä näiden hyötyjen taustalla vaikuttavat resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt. (Vesalainen 2004, 43.) Yritys kohtaa vähemmän ongelmia toimitustensa kanssa, kun sillä on vahva toimittajakunta. Yritys voi tarkastaa ja arvioida toimittajansa prosesseja, ja kehottaa toimittajaansa tarkastamaan omien toimittajiensa prosesseja. (Östring 2004, 116.)

Toisinaan kilpailijat voivat olla tarvittavien panosten ainoita lähteitä. Yhteistyö on mahdollista, kun molempien yritysten saavuttamat hyödyt ylittävät riskit. Yritysten on tehtävä kilpailuanalyysi yhteistyön avulla saavutettavasta osaamisesta, kapasiteetista ynnä muusta. Kilpailevien yrityksen kanssa voi tehdä yhteistyötä esimerkiksi jakelun saralla, ja näin saavuttaa alhaisemmat kustannukset. (Lewis 1995, 34.)

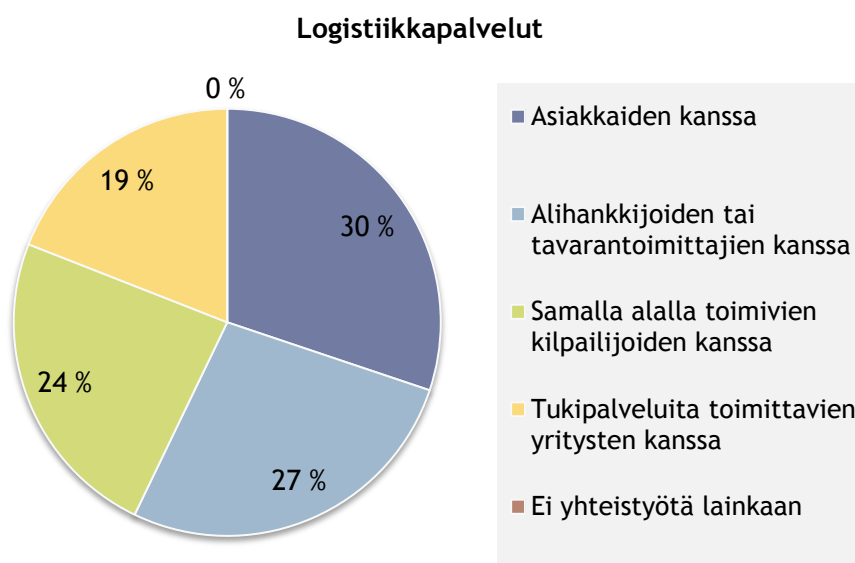
Toimittajat kohdentavat resurssinsa sen mukaan miten he saavuttavat suurimman hyödyn. Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuloksekkaita liittouman kannalta. (Lewis 1995, 20.) Ippoliton (2009) mukaan asiakkaan kanssa vuorovaikuttaminen luo tuotteelle tai palvelulle arvoa asiakastyytyvyyden kautta. Asiakkaan rooli innovaatio- ja insinööriyössä sekä palvelujen tuottamisessa on yhä aktiivisempi ja yhä tärkeämmässä asemassa. Kyselyn tulosten (Kuvio 30) mukaan kaikki vastaajayritykset tekivät yhteistyötä sidosryhmien kanssa.



Kuvio 30: Jakauma vastaajayritysten harjoittamasta sidosryhmäyhteistyöstä.

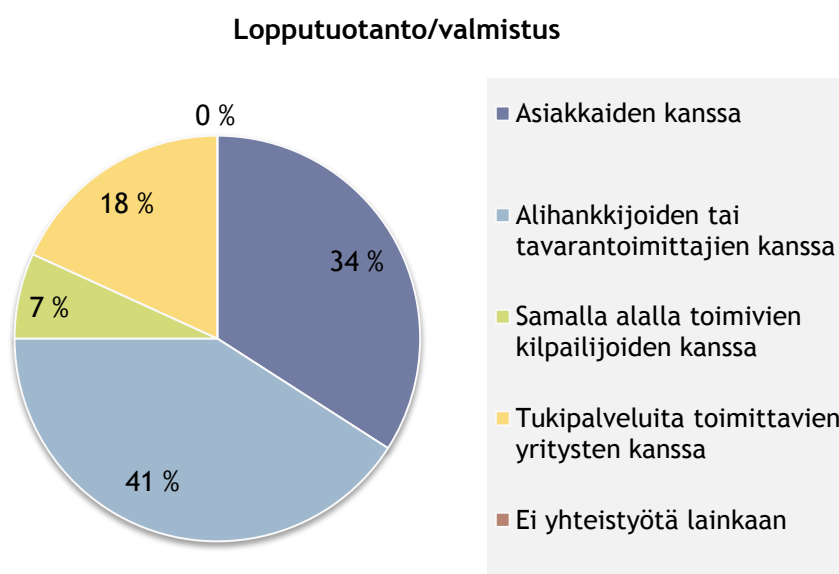
Alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö oli yleisintä, mutta lähes yhtä yleistä oli asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö. Tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa tehtiin kolmanneksi eniten yhteistyötä. Tukipalveluita on Reuvidin (2001, 53) mukaan kahdenlaisia: kovat ja pehmeät tukipalvelut. Kovat tukipalvelut ovat välineiden ja tilojen ylläpitäminen. Pehmeät tukipalvelut, eli ihmisiin liittyvät tukipalvelut, liittyvät tilanteisiin, joissa kokonaisosa- sekä työntekijätoimintoja tuotetaan alihankkijoilla. Samalla alalla toimivien kilpailijoiden kanssa teki vastaajayrityksistä yhteistyötä lähes joka kolmas vastaajayritys.

Tuloksista (Kuvio 31) huomataan, että logistiikkapalvelutoimialalla olevat yritykset tekivät eniten yhteistyötä asiakkaidensa kanssa ja toiseksi eniten alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa. Logistiikkapalvelutoimialan vastaajayritykset tekivät kilpailijoiden kanssa eniten yhteistyötä verrattuna muihin toimialoihin. Vähiten logistiikkapalvelutoimialan vastaajayritykset tekivät yhteistyötä tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa.



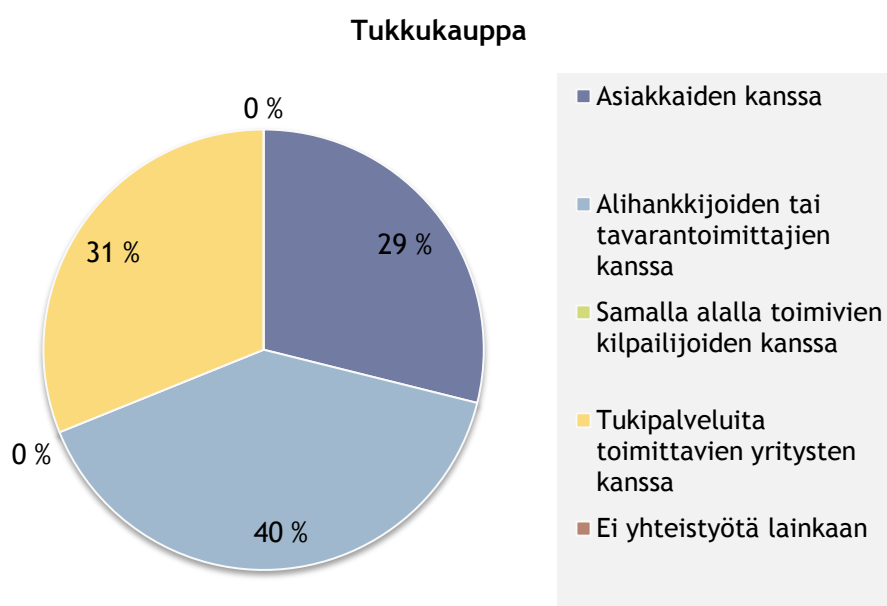
Kuvio 31: Jakauma logistiikkapalvelualalla toimivien vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Kyselyn tulosten mukaan (Kuvio 32) lopputuotanto- sekä valmistusaloilla toimivat vastaajayritykset vastasivat yhteistyön olevan yleisintä alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa. Muihin vastaajayritysten edustamiin toimialoihin verrattuna lopputuotanto- ja valmistustoimialojen yritykset harjoittivat eniten yhteistyötä alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa. Yhteistyö asiakkaiden kanssa oli toiseksi yleisin ja yhteistyö tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa kolmanneksi yleisin yhteistyömuoto. Kilpailijoiden kanssa tehtiin yhteistyötä jonkin verran.



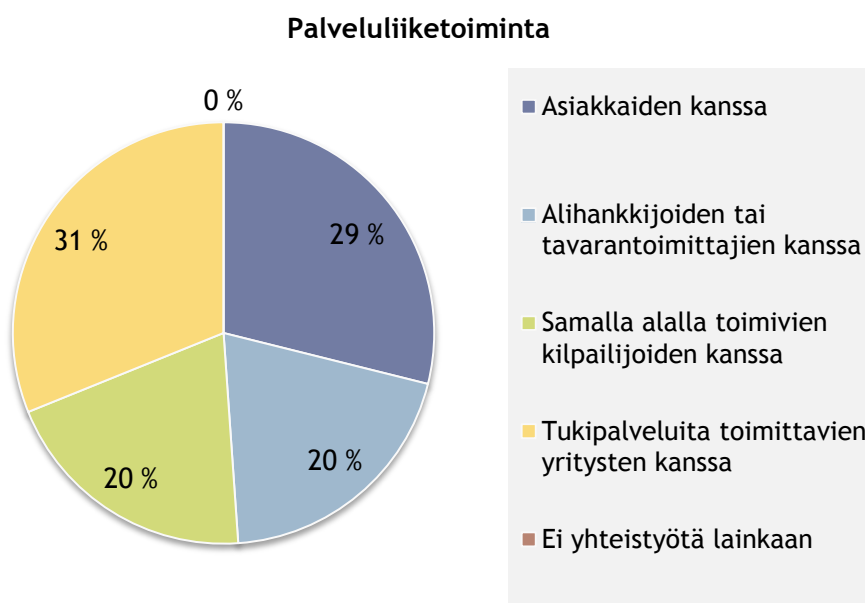
Kuvio 32: Jakauma lopputuotanto- ja valmistustoimialojen vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Tukkukaupan toimialan vastaajayritykset harjoittivat yhteistyötä eniten alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa (Kuvio 33). Toiseksi eniten tukkukaupan toimijat tekivät yhteistyötä tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Asiakkaiden kanssa tehtiin lähes yhtä paljon yhteistyötä kuin tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Kaikista vastaajayritysten edustamista toimialoista tukkukauppa sekä palveluliiketoiminta -toimialojen vastaajayritykset tekivät eniten yhteistyötä tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Kilpailijoiden kanssa ei tukkukaupan toimijoiden keskuudessa harjoitettu yhteistyötä.



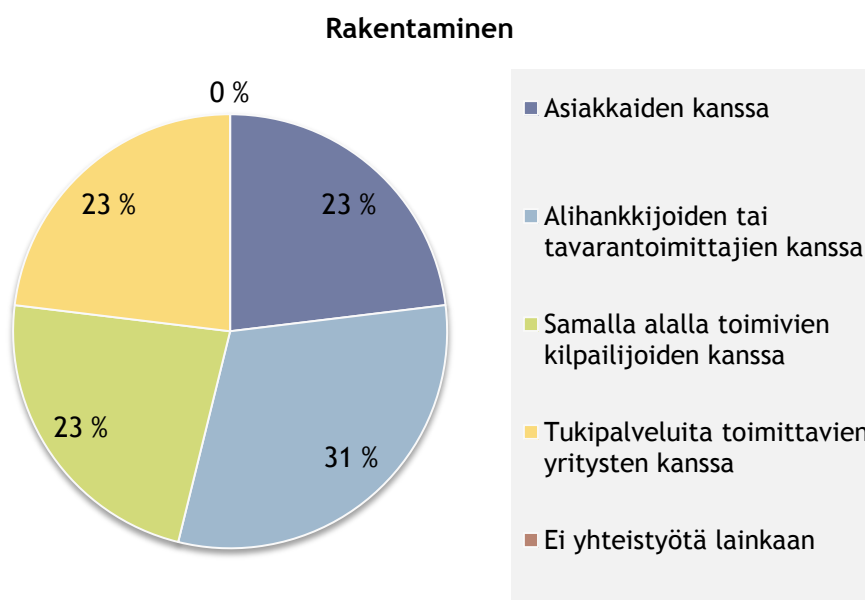
Kuvio 33: Jakauma tukkukaupan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Kyselyn tulosten (Kuvio 34) mukaan palveluliiketoimintatoimialan yritysten yhteistyö oli vilkkainta tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Asiakkaiden kanssa tehtiin toiseksi eniten yhteistyötä. Samalla alalla toimivien kilpailijoiden kanssa tehtävä yhteistyö oli yhtä yleistä kuin yhteistyö alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa. Muiden toimialojen vastaajayrityksiin verrattuna palveluliiketoimintatoimialan yritykset tekivät vähiten yhteistyötä alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa.



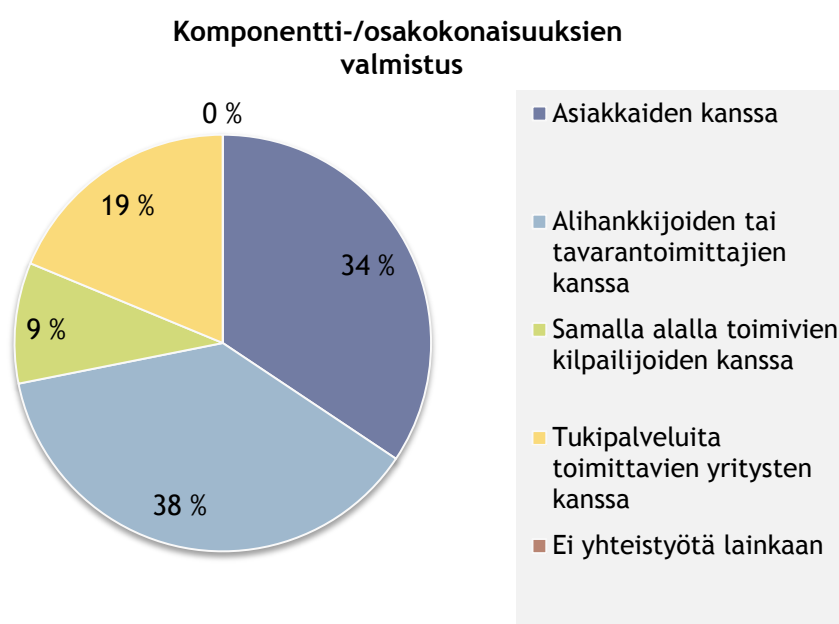
Kuvio 34: Jakauma palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Rakennusalan vastaajayritysten keskuudessa yhteistyötä harjoitettiin eniten alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa (Kuvio 35). Asiakkaiden, kilpailijoiden sekä tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa yhteistyötä tehtiin yhtä paljon. Verrattuna muihin toimialoihin rakennusalan toimijat tekivät vähiten yhteistyötä asiakkaiden kanssa.



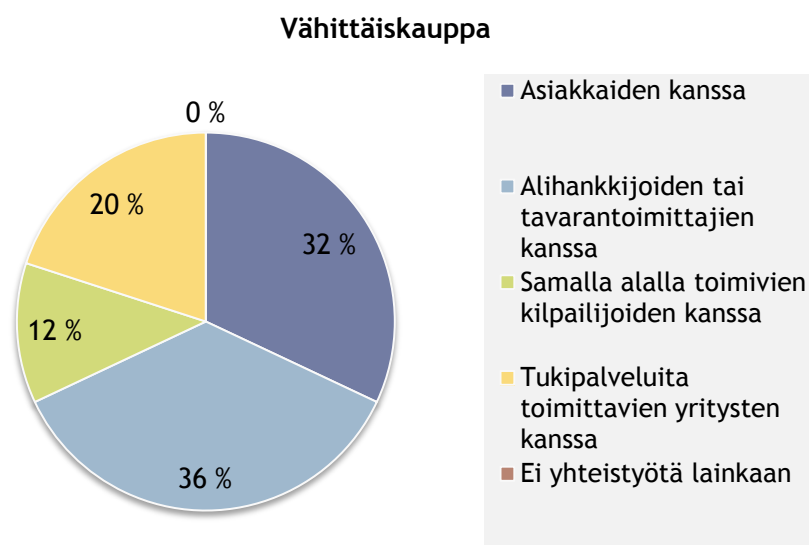
Kuvio 35: Jakauma rakennusosalalla toimivien vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Kyselyn tulosten (Kuvio 36) mukaan komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistusalalla toimivat vastaajat tekivät yhteistyötä eniten alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa. Toiseksi eniten yhteistyötä tehtiin asiakkaiden kanssa. Kolmanneksi eniten yhteistyötä tehtiin tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Yhteistyötä tehtiin jonkin verran samalla alalla toimivien kilpailijoiden kanssa.



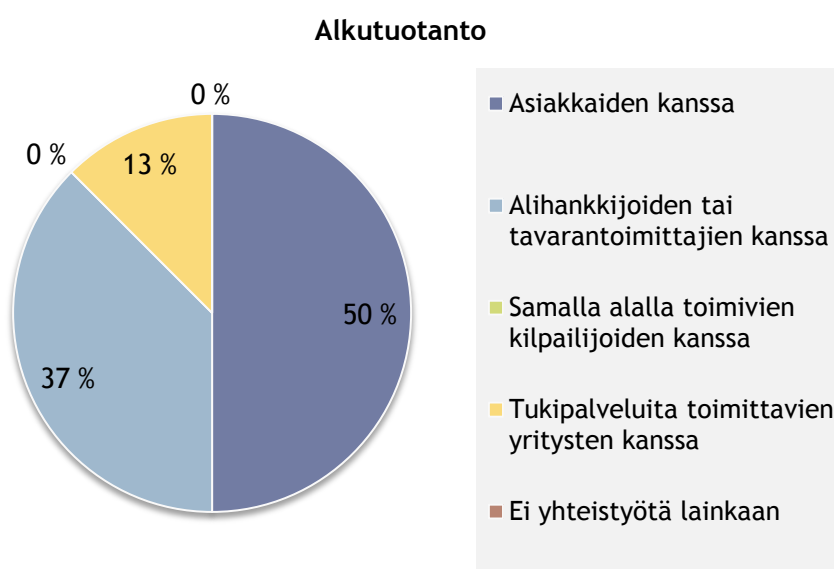
Kuvio 36: Jakauma komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistusaloilla toimivien vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Tulosten mukaan (Kuvio 37) vähittäiskauppa-alan vastaajat tekivät hekin yhteistyötä eniten alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa, kuten lopputuotanto- ja valmistus-, tukkukauppa- sekä rakennusalan toimijat. Toiseksi eniten vähittäiskauppatoimialan vastaajayritykset tekivät yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Kolmanneksi eniten yhteistyötä tehtiin tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Kilpailijoiden kanssa tehtiin yhteistyötä enemmän kuin tukkukaupan tai lopputuotanto- ja valmistustoimialojen vastaajien keskuudessa.



Kuvio 37: Jakauma vähittäiskaupan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

Alkutuotantotoimialan yritykset tekivät vastaajayritysten joukosta kaikkein eniten yhteistyötä asiakkaiden kanssa (Kuvio 38). Alkutuotannon yritykset harjoittivat yhteistyötä myös alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa ja tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa alkutuotantotoimialan vastaajayritykset tekivät vähiten yhteistyötä verrattuna muiden toimialojen vastaajayrityksiin. Kilpailijoiden kanssa ei alkutuotannonkaan yritysten keskuudessa tehty yhteistyötä. Kaikkien vastaajayritysten joukosta alkutuotantotoimialan yritykset olivat yhdessä tukkukaupan toimijoiden kanssa ainoita, jotka eivät tehneet yhteistyötä kilpailijoiden kanssa.



Kuvio 38: Jakauma alkutuotantoalan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.

5.4 Yritysten hankinta- ja yhteistyöstrategia

Tässä luvussa tarkastellaan yritysten hankinta- ja yhteistyöstrategiaa. Vastaajilta kysyttiin mitkä väittämät kuvaavat heidän hankinta- ja yhteistyöstrategiaansa. Valmiit väittämät oli annettu. Hankinta on yrityksen niiden ulkoisten resurssien hallintaa, joilla pyritään hankkimaan panoksia mahdollisimman suotuisista olosuhteista. Hankinta sisältää kaikki toiminnot, jotka aiheuttavat saapuvat laskut. (Axelsson & Wynstra 2002, 17.) Hankintatoimella on merkittävä strateginen rooli yrityksen kannattavuudelle (Swinder & Srivatsa 2001).

Toimittajan kanssa integroituminen johtaa yhteistoiminnalliseen ostaja-myyjä -suhteeseen, joka voi parantaa hankintatoimen kykyä yrityksen strategisten suunnitelmien tukemisessa. Ihanteellinen toimittaja auttaa asiakkaitaan tuotekehittelyyn, arvoanalyysin sekä halutun laatutason oikea-aikaisen toimittamisen avulla. Hyvä ostaja-myyjä -suhde helpottaa ostajan pyrkimyksiä saavuttaa parempi suorituskyky, lisäpalveluita, yhteistyötä kustannusten alentamisessa sekä halukkuutta osallistua uusiin prosesseihin ja menettelyihin. (Rajagopal & Bernard 1993.) Swinderin ja Srivatsan (2001) mukaan Kiser (1976) esitteli kuusi hankintastrategiaa: neuvottelu, hankinta, hyvien toimittajasuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen, toimittajien kehittäminen, kustannusrakenteen suojeleminen sekä kustannuksien minimointi. Swinder ja Srivatsa (2001) käsittelivät Kiserin (1976) hankintastrategioiden pohjalta neljä hankintastrategiaa: yhteistoiminnallinen neuvottelu, keskinäinen vuorovaikutus, toimittajakunta sekä väliaikainen yhteistyö. Alla oleva kuvio (Kuvio 39) kuvaa yritysten hankinta- ja yhteistyöstrategiaa.



Kuvio 39: Yritysten hankinta- ja yhteistyöstrategia.

Tuloksista kävi ilmi, että vastaajista suurin osa kuvaili hankinta ja yhteistyöstrategiaansa väittämällä ”hankinnat kilpailutetaan”. Kilpailuttaminen on Willcocksin ym. (2011, 37) mukaan yleisin tapa valita toimittaja. Monet yritykset käyttävät tarjouspyyntöä nähdäkseen miten markkinat vastaavat heidän tarpeisiinsa. Kilpailuttaminen painostaa palveluntarjoajia toimittamaan parasta vastinetta rahalle. Asiakkaan kannalta kilpailuttaminen antaa asiakkaalle tietoa, jonka avulla se tekee valintapäätöksensä huolellisesti.

Toiseksi suurin osa vastaajayrityksistä kuvaili hankinta- ja yhteistyöstrategiaansa panostukseksi yhteistyösuhteisiin. Yhteistyösuhteen osapuolet ymmärtävät, että yhteistyön avulla he voivat saavuttaa tavoitteensa, ja pitkäaikaisen yhteistyön avulla mahdolliset tavoitteet voidaan maksimoida. Yritykset toimivat yhdessä kehittääkseen strategian tuottaakseen laadukkaan tuotteen tai palvelun ajoissa ja alle budjetin. Strategiset partnerit jakavat yleensä resursseja ja tietoa. (Benton 2010, 161-162.)

Liiketoiminnan kehittäminen kuvasti kolmanneksi eniten vastaajayritysten hankinta- ja yhteistyöstrategiaa. Yrityksiä motivoi yhteistyöhön resurssien, etenkin rahan, ammattitaidon sekä työvoiman, tarve. Yhteistyön harjoittamisen avulla yritys voi saavuttaa alhaiset transaktiokustannukset, paremman strategisen aseman sekä mahdollisuuden kehittyä. Yhdistävä tekijä motiivien välillä on mahdollistaa yhteistyökumppaneiden kilpailukykyä suhteessa niiden kilpailijoihin. (Child, Faulkner & Tallman 2005, 76-77.)

Osa vastaajayrityksistä kuvasi hankinta- ja yhteistyöstrategiaansa kapasiteetin ostamiseksi alihankkijoilta. Acordin (2000, 28-29) mukaan hyviä syitä alihankkijoiden käyttöön ovat alihankkijan erikoistunut osaaminen, täydentävä kapasiteetti, saavutettava hintaetu sekä parempi tarjonta.

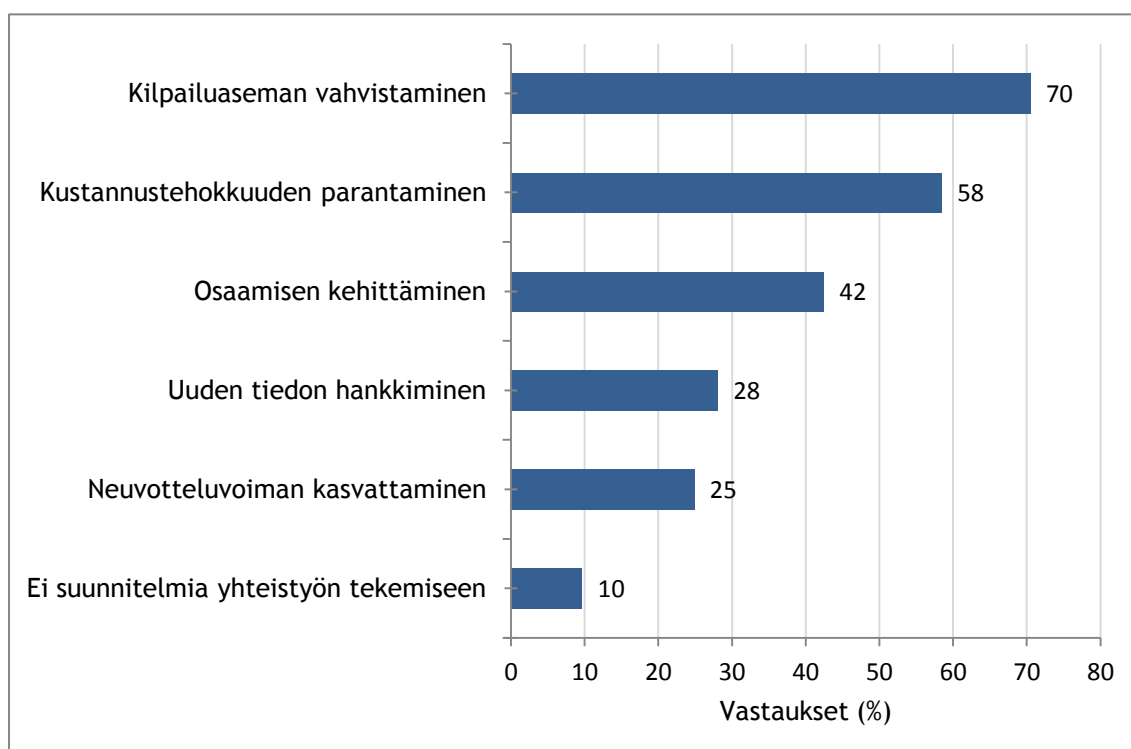
Pitkät maksuajat kuvasi pienen osan vastaajayrityksistä hankinta- ja yhteistyöstrategiaa. Maksuaika on usein ostopäätöksen suurin ratkaisija. Maksuajalla on tärkeä osuus kun ostavassa yrityksessä arvioidaan oikeaa kertatilauserää ja suunnitellaan varastoon sitoutuvan pääoman määrää. Pitkät maksuajat saattavat kuitenkin johtaa ylivarastoa aiheuttaviin toimituseriin. Monet myyjät puolestaan käyttävät pitkää maksuaikaa markkinoinnissa hyötyäkseen oman varastonsa kevennyksestä. Ostajan ja myyjän välille on saatava kannattavampi yhteistyötapa. (Rauhala 2011, 207.)

Vähiten vastaajayritysten hankinta- ja yhteistyöstrategiaan kuvasi väittämistä kokonaisuuksien ostaminen avaimet käteen -periaatteella. Avaimet käteen -periaatteen tunnusmerkki on tuotteiden ja palvelujen yhdistäminen vastaamaan ostajien yksilöllisiä tarpeita käyttäen uusia ja innovatiivisia tapoja. Läheisen organisaatioiden välisen suhteen tärkeys korostuu, koska

toimittaja on vahvasti mukana avaimet käteen -toimitusprojektin alkuvaiheessa. Toimittaja on vastuussa projektista. Ostaja hyötyy avaimet käteen -menetelmästä muun muassa kuljetusten tehokkuuden, tukipalvelujen, lisäresurssien, tiheän yhteistyön, innovaatioiden sekä huoltopalveluiden kautta. (Ahola, Laitinen, Kujala, & Wikström 2008.)

5.5 Yhteistyö markkinoilla

Tässä luvussa käsitellään vastaajayritysten markkinoilla harjoittamaa yhteistyötä. Vastaajilta kysyttiin miksi he tekevät tai tekisivät yhteistyötä markkinoilla. Valmiit vastausvaihtoehdot oli annettu. Mentzerin (2001, 396) mukaan Anderson ja Narus (1990) kirjoittivat, että yhteistyön tekemiselle on ominaista, että osapuolet pyrkivät yhdessä kohti yksilöllisiä ja yhteisiä tavoitteita saavuttaen sellaisia etuja, jotka eivät olisi saavutettavissa ilman yhteistyötä. Mentzer (2001, 396) puolestaan mainitsee, että yhteistyön avulla yrityksen kilpailukyky paranee, minkä lisäksi Nooteboom (1997) mainitsi Mentzerin (2001, 404) mukaan, että riskit epävarmoissa liiketoimintaympäristöissä vähenevät, yrityksen oma ydinosaaminen paranee sekä yritykseen saadaan täydentävää osaamista. Alla oleva kuvio (Kuvio 40) kuvaa yritysten syitä yhteistyön tekemiselle.



Kuvio 40: Perustelut yhteistyön tekemiselle.

Yleisin peruste yhteistyön harjoittamiselle oli kilpailuaseman vahvistaminen. Huolellisesti suunniteltuna, resursoituna sekä hallinnoituna ulkoistaminen voi tuoda merkittävää kilpailuetua minkä tahansa toimialan yrityksille (Willcocks ym. 2011, 3). Kilpailuaseman vahvistamiseen on Mentzerin (2001, 72) mukaan useita lähestymistapoja. Eräs lähestymistapa on kilpailuvoimiin liittyvä lähestymistapa, ja siinä korostetaan kykyä saavuttaa ja puolustaa matalien kustannusten tai differoinnin asemaa. Toinen lähestymistapa liittyy voimavaroihin, ja se keskittyy kehittämään ja ylläpitämään erikoislaatuista taitoja ja resursseja, jotka mahdollistavat paremman asiakkaalle tuotetun lisäarvon tai kustannustehokkaammin tuotetun lisäarvon.

Kustannustehokkuuden parantaminen oli toiseksi yleisin peruste vastaajayritysten yhteistyölle. Logistiikkapalveluntarjoajien kyky ylläpitää yhä tärkeämpää roolia tämän päivän maailmanlaajuisissa tilaus-toimitusketjuissa riippuu niiden jatkuvasta kyvystä tuottaa asiakkailleen arvoa. Tämä arvo syntyy asiakkaiden odotusten ylittämisestä kustannustehokkaammin kuin asiakas kykenisi tuottamaan kyseiset toiminnot itse. (Deepen ym. 2008, 75.) Ostaja ja myyjä hyötyvät kestävästä yhteistyösuhteesta, sillä sen avulla voidaan edistää parempaa suunnittelua ja prosesseja, toimia kustannustehokkaammin, leikata yleiskustannuksia, jakaa oppimiskäyriä, välttää useasta toimittajasta johtuvat korkeat kustannukset sekä tukea pitkiä valmistuseriä (Lewis 1995, 121).

Kolmanneksi tärkein syy yhteistyölle oli osaamisen kehittäminen. Organisaation ylivoimaiset kilpailuedut perustuvat sen ydinosaamiseen ja mahdollistavat siten uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerauksen markkinoille. Osaamista on mahdollista kehittää ulkoistamisen kautta ja samalla oppia palveluntarjoajalta uusia toimintatapoja. (Haverila ym. 2005, 64.) Ulkoistamalla on mahdollista saada yritykseen maailmanluokan osaamista. Ostamalla palvelu ulkopuoliselta palveluntoimittajalta yrityksen käyttöön saadaan erityisosaamista, erikoislaitteistoa sekä patenteja. (Lysons & Farrington 2006, 398.)

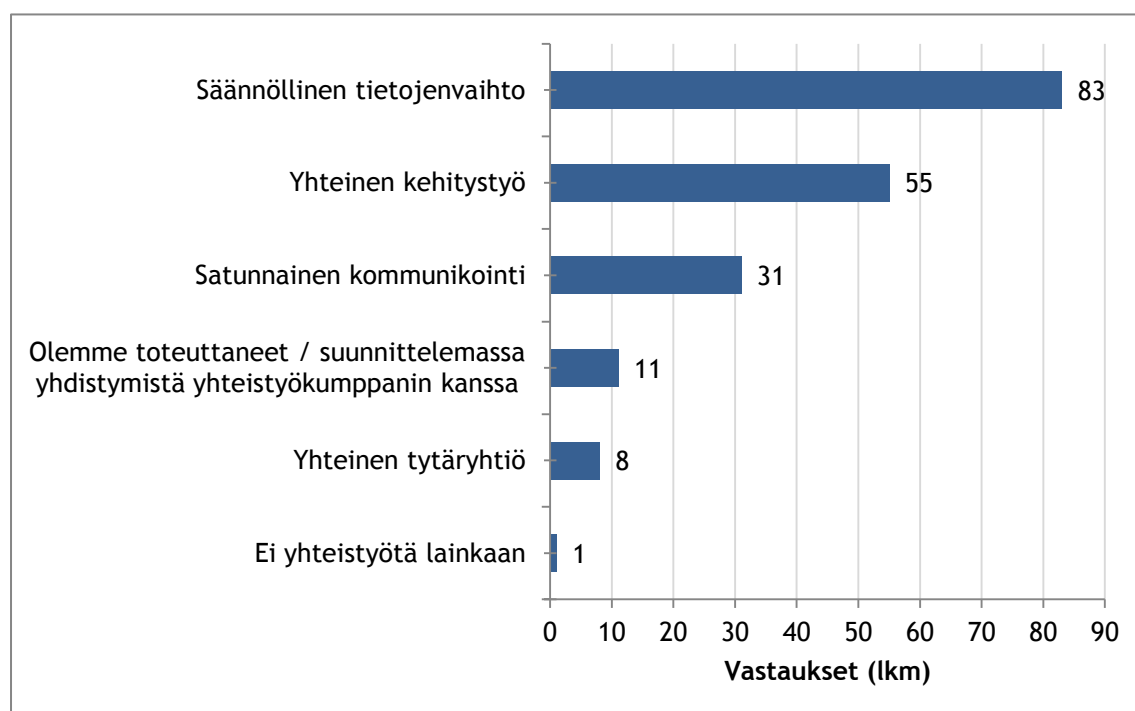
Uuden tiedon hankkiminen oli neljänneksi vaikuttavin tekijä yhteistyön tekemiselle. Yhteistyökumppaneiden on täydennettävä toistensa osaamista ja resursseja sekä toteuttaa sitoumuksensa ja osoittaa luotettavaa käyttäytymistä ja asennetta. Yhteistyön parantamisen ja ylläpitämisen kannalta oleellista tietoa ja tietämystä jaetaan puolin ja toisin. (Zineldin & Bredenlöw 2003, 455.)

Yhteistyötä tekemällä haluttiin myös parantaa neuvotteluvoimaa. Asiakas, joka ostaa toimittajalta suuria erinä olematta siitä riippuvainen, omaa hyvän neuvotteluvoiman. Asiakas, jolla on monia liiketoiminta-alueita ja joka onnistuu koordinoimaan ostotarpeensa, on paremmassa neuvotteluasemassa. (Axelsson & Wynstra 2002, 203.) Kolme prosenttia vastaajista vastasi, että suunnitelmia yhteistyön tekemiselle ei ole.

5.6 Arvio sidosryhmäyhteistyön tiiviyydestä

Tässä luvussa käydään läpi vastaajien arviota sidosryhmäyhteistyön tiiviyydestä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan harjoittamansa yhteistyön tiiviyyttä valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Yhteistyö, ennakoiva kehitys ja kommunikointi ovat tilaus-toimitusketjun strategisen kumppanuuden avaintekijöitä (Deepen ym. 2008, 78). Tehokkaimmat hankintasuhteet vaativat huomattavan paljon hallinnointia sekä yhteistyötä. Suorituskyvyn mittaaminen on ostajamyyjä -suhteen kulmakivi: arvioinnin avulla saavutetaan kontrolli. (Benton 2010, 192, 202.)

Deepen ym. (2008) mukaan Larson ja Kulchitsky (1999) tarkensivat, että yhteistyö käsittää yhteisten tavoitteiden ja päämäärän asettamisen sekä tiimityöskentelyn. Deepen ym. (2008, 179) kirjoittivat, että kuten Engelbrecht (2004) ja Wallenburg (2004) ovat hekin sitä mieltä että ennakoiva kehitys keskittyy logistiikkapalveluntarjoajien tavoitteeseen saavuttaa innovatiivisia parannuksia asiakkaidensa logistiikkatoiminnoissa. Anderson ja Narus (1990) ovat Deepenin ym. (2008, 179) mukaan määritelleet kommunikoinnin niin muodollisen kuin epämuodollisen merkitsevän ja oikea-aikaisen tiedon jakamiseksi yritysten välillä. Alla oleva kuvio (Kuvio 41) kuvaa vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyön tiiviyyttä.



Kuvio 41: Sidosryhmäyhteistyön tiiviys.

Tuloksista ilmenee, että suurin osa vastaajista piti sidosryhmäyhteistyötään yllä säännöllisen tietojenvaihdon avulla. Monet yhteistyösuhteet ovat epäonnistuneet, koska tarpeellista tietoa ei ole jaettu osapuolten kesken (Zineldin & Bredenlów 2003, 455). Palveluntarjoajan kanssa ulkoistamistapauksessa tehtävä yhteistyö on paljon syvempää kuin yhteistyö tavallisten toimittajien kanssa. Kun palveluntarjoajalle on ulkoistettu toimintoja, on myös osa riskistä siirtynyt sille, ja uutena riskinä on organisointi yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Vähentääkseen palveluntoimittajan riskiä, on ostajan hyvä parantaa tietämystään palveluntoimittajasta. (Östring 2004, 21.) Todelliseksi kumppaniksi tuleminen edellyttää korkeaa luottamusta ja yhteistyötä. Rushtonin ja Walkerin (2007, 306) mukaan Grubic (2006) kirjoitti luottamuksen tason määrittelevän sen joustavuuden tason, jonka asiakas sallii palveluntarjoajalleen sen toimiessa parhaan kapasiteettinsa mukaan. Tämä joustavuus on tarpeellinen toimitettaessa hyviä prosesseja ja ratkaisuja sekä saavutettaessa vaadittu suorituskky sekä kustannustavoitteet.

Yhteistä kehitystyötä sidosryhmien kanssa teki toiseksi suurin osa vastaajista. Yhteinen tutkimus- ja kehitystyö luo mahdollisuuksia molemmille osapuolille. Tutkimus- ja kehitystyöstä on tullut yhä kalliimpaa, joten yhteistyö vähentää kustannuksia. Lisäksi yhteistyön avulla voidaan vähentää kiertoaikaa. Esimerkiksi uuden tuotteen on vastattava asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia, jotta ne tuottavat. Ostajan ja myyjän välinen yhteistyö on muun muassa tuotekehityksen kannalta kannattavaa. Säännöllinen ja tehokas tiedonvaihto ostajan ja asiakkaan välillä mahdollistaa tuotteen sopivuuden. Toimittajan osallistuminen kehitystyöhön, kuten uusien tuotteiden, prosessien ja teknologian, on tärkeää. Toimittaja voi muun muassa ehdottaa vaihtoehtoja panosta alhaisempaan hintaan. (Mentzer 2001, 146-148.) Birou ja Fawcett (1994) kirjoittivat Mentzerin (2001, 148) mukaan, että toimittajayhteistyön avulla uusia tuotteita voidaan kehittää nopeammin, alhaisemmilla kustannuksilla sekä laadukkaammin.

Satunnainen kommunikointi sidosryhmien kanssa oli kolmanneksi yleisin yhteistyön harjoittamiskeino. Yhteistyösuhteessa hyvä kommunikointi on välttämätöntä sen sujumiselle. Heikko kommunikointi pilaa yhteistyön aiheuttaen tehottomuutta ja epäluottamusta. Kommunikointin tulisi olla tiheää ja sen tulisi tapahtua puolin ja toisin. (Rushton & Walker 2007, 305.)

Osa vastaajayrityksistä oli yhdistynyt tai suunnittelivat yhdistymistä yhteistyökumppanin kanssa ja osalla vastaajayrityksistä oli yhteistyökumppanin kanssa yhteinen tytäryhtiö. Yhteistyökumppanin kanssa yhdistymisen menestyminen riippuu Östringin (2004, 138) mukaan yritysten liiketoimintaympäristöjen yhteensopivuudesta, syntyvän tiedon ja asiantuntijuuden yhdistelmästä sekä työntekijöiden halukkuudesta yhteistyöhön. Yritysostojen ja fuusioiden määrä on Rushtonin ja Walkerin (2007, 39) mukaan ollut kasvussa ympäri maailmaa kaikilla liiketoiminta-aloilla. Näin toimimalla yritykset pyrkivät kasvamaan, alentamaan kustannuksia sekä vah-

vistamaan markkinavoimaansa. Yhdistyminen on johtanut parempaan operatiiviseen tehokkuuteen sekä mittakaavaetuihin. Yksi vastaajayritys ei harjoita yhteistyötä lainkaan.

6 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan ja pohditaan tutkielman tuloksia. Luku sisältää myös itsearvioinnin sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Kyselyn tulokset käydään kohta kohdalta läpi pohtien teoriakirjallisuuteen nojaten miksi kyseiset tulokset on voitu saavuttaa. Ulkoistamiseen, make or buy -teoriaan sekä hankinta- ja yhteistyöstrategiaan löytyi runsaasti erilaisia lähdeaineita, jotka sekä tukivat toisiaan että antoivat erilaisia näkökulmia.

Yhden asian tutkiminen erilaisista näkökulmista tekee tästä opinnäytetyöstä eheän kokonaisuuden. Oli mielenkiintoista huomata kuinka kunkin näkökulman pohjalta löytyi runsaasti erilaista materiaalia tutkimusten, selvitysten, artikkeleiden sekä kirjallisuuden muodossa. Pääpiirteittäin tämä materiaali tukikin kyselyn tulosten pohjalta tekemiäni havaintoja.

6.1 Yhteenveto

Tutkielmani liittyy Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeeseen. Tehtävänäni oli tutkia, mikä on logistiikkapalveluntarjoajan rooli yleisesti tämän päivän tilaus-toimitusketjussa sekä mitkä ovat sen roolit asiakkaan toimintojen ja toimintojen kehittämisen kannalta. Opinnäytetyöni empiirinen osuus syntyi Keravan ESLogC tiimin tekemän kyselyn, ”osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa - kysely yrityspäättäjille”, pohjalta. Kysely sisälsi kysymyksiä liittyen yrityskuvaukseen, toimintojen ostamiseen palveluntarjoajilta sekä hankintaan ja yhteistyöhön. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeiseksi nousi kuusi kysymystä.

Tutkin yhtä aihealuetta kolmesta eri näkökulmasta: palveluntarjoajan uusi rooli sekä yleisesti että asiakasyrityksen toimintojen ja niiden kehittämisen kannalta. Teoriaosuus alkaa ulkoistamisen teorialla samoin kuin empiirinen osuus alkaa selvittämällä, mitä toimintoja on ulkoistettu vastaajayritysten keskuudessa ja mitkä ovat olleet ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät. Sähköisessä kyselylomakkeessa oli kysymyksiä liittyen ulkoistamiseen ja siihen liittyvää ulkoistamispäätöksentekoon sekä hankinta- ja yhteistyöstrategiaan. Ulkoistamisen ja ulkoistamispäätökseen liittyvien tekijöiden tutkiminen antaa tarvittavan pohjan hankinta- ja yhteistyöstrategian tutkimiselle ja palveluntarjoajan roolin selvittämiseksi. Aluksi yrityksiltä kysyttiin tämänhetkisistä ulkoistuksista ja ulkoistamispäätöksiin vaikuttavista tekijöistä, minkä jälkeen siirryttiin hankinta- ja yhteistyöstrategiaosioon. Tässä osiossa kysyttiin, mitkä väittämät kuvaavat yrityksen hankinta- ja yhteistyöstrategiaa. Lisäksi heiltä tiedusteltiin miksi he tekevät tai tekisivät yhteistyötä markkinoilla sekä mitkä ovat ne sidosryhmät, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Viimeisessä kohdassa vastaajia pyydettiin arvioimaan sidosryhmäyhteistyönsä tiiviyyttä.

Ensimmäisen osion tuloksista ilmeni vastaajayritysten eniten ulkoistamat toiminnot ja ne tekijät, jotka vaikuttivat vastaajayritysten ulkoistamispäätöksiin. Kuljetukset olivat selvästi ulkoistetuin toiminto vastaajayritysten kesken. Kuljetukset ulkoistetuimpana toimintona ei tullut yllätyksenä, sillä myös lähdekirjallisuuden valossa se on yritysten eniten ulkoistettu toiminto. Suurelle osalle yrityksistä kuljetukset ovat ydintoimintoja tukevia tukitoimintoja. Toiseksi ulkoistetuin toiminto oli taloushallinto. Kolmanneksi eniten ulkoistettiin paluulogistiikka-, huolto- ja varaosatoimintoja. Paluulogistiikka on lähdekirjallisuuden mukaan monimutkainen prosessi, minkä tärkeys ymmärretään yhä paremmin. Pakkaaminen ja lähettäminen sekä ICT:n ylläpito ja kehittäminen nousivat varastointia sekä huolintaa ja tullausta ulkoistetuimmiksi toiminnoiksi. ICT:n ylläpito ja kehittäminen oli viidenneksi ulkoistetuin toiminto. Lähdekirjallisuudessa korostettiin, että ICT:n ylläpito ja kehittäminen ovat kallista ja erityisosaamista vaativaa, joten sen korkea ulkoistamisaste ei ole yllättävää. Varastointi oli tuloksien perusteella vasta kuudenneksi ulkoistetuin toiminto, mikä oli yllättävää sillä varastointi on toimintona kallis. Huolinta ja tullaus olivat seitsemänneksi ulkoistetuin toiminto. Tämä johtuu luultavasti vastaajajoukon luonteesta, sillä yritys joka ei harjoita vienti- tai tuontitoimintaa ei tarvitse toiminnassaan huolintaa. Tuloksista pystyi havaitsemaan, että ulkoistaminen on suhteellisen tasaista eri toimialojen välillä. Kuudentoista vastaajayrityksen kanssa ei ollut varmuutta siitä onko heidän keskuudessaan ulkoistettu joitakin toimintoja, koska kyselylomakkeessa ei oltu annettu vastaajille mahdollisuutta vastata, että toimintoa ei ole ulkoistettu. Täten ei voida sanoa jokaisen vastaajayrityksen ulkoistaneen joitakin toimintoja. Samasta syystä johtuen ei voida sanoa, onko jokin vastaajayritys ulkoistanut kaikki toiminnot ainakin osittain.

Ulkoistettujen toimintojen selvittämisen jälkeen tarkastelin yritysten make or buy -päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä. Suurimmaksi tekijäksi nousi tutkimustulosten perusteella laatu, palveluntarjoajan parempi osaaminen sekä hinta. Käyttämäni lähdekirjallisuus, jossa korostettiin ulkoistamisen kautta saavutettavaa tehokkuutta, kustannusten alenemista, palveluntarjoajan parempaa kokemusta sekä ulkoistavan yrityksen pääoman vapautumista, tuki kyselyn tuloksia. Toimialoittain tarkasteltuna ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat tekijät jakautuvat melko tasaisesti. Vastaajayrityksistä kaikki paitsi komponentti- ja osakokonaisuuksien valmistus -toimialojen yritykset vastasivat laadun olevan merkittävin tekijä ulkoistamispäätöksenteossa. Laatu oli kuitenkin komponentti- ja osakokonaisuuksien valmistustoimialan yritysten keskuudessa toiseksi tärkein tekijä palveluntarjoajan paremman osaamisen ollessa tärkein. Palveluntarjoajan parempaa osaamista pidettiin vastaajayritysten keskuudessa tärkeimmistä kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä.

Tulosten perusteella pystyin erottelemaan tekijät, joilla ei ollut juuri ollenkaan merkitystä vastaajayritysten ulkoistamispäätöksenteossa. Näitä tekijöitä olivat työvoiman saatavuus, markkinoiden läheisyys sekä toiminnon joustamattomuus. Vähiten näistä kolmesta vaikutti

markkinoiden läheisyys. Eniten markkinoiden läheisyys vaikutti ulkoistamispäätökseen rakennus- ja vähittäiskauppa-alalla. Vastaajayritykset eivät kokeneet markkinoiden läheisyyden vaikuttavan juuri ollenkaan luultavasti siksi, että suurin osa vastaajayrityksistä sijaitsee Etelä-Suomessa, jossa etäisyydet sidosryhmiin ovat suhteellisen pienet ja liikenneinfrastruktuuri kattava.

Toimintojen kannalta tarkasteltuna laatu nousi tärkeimmäksi tekijäksi kaikkien muiden toimintojen paitsi ICT:n sekä huollinnan ja tullauksen kohdalla, joiden kohdalla palveluntarjoajan parempi osaaminen oli merkittävin tekijä. Varastoinnin kohdalla hinta osoittautui merkittävimmäksi tekijäksi. Laatu, hinta ja palveluntarjoajan parempi osaaminen olivat jokaisen toiminnon kohdalla kolmen tärkeimmän tekijän joukossa. Jälleen vähiten oli siis merkitystä työvoiman saatavuudella, markkinoiden läheisyydellä sekä toiminnon joustamattomuudella, mutta näistä vähiten merkitsi toiminnon joustamattomuus. Vastaajayritykset eivät siis koe ulkoistamista tarpeellisenä sen vuoksi, että heidän toimintonsa olisivat joustamattomia. Toiminnon joustamattomuus oli suurin valmistus- ja kokoonpanotoiminnon kohdalla.

Toinen kyselyn osio, jota tarkastelin, on yritysten sidosryhmäyhteistyö. Kaikki vastaajayritykset harjoittivat yhteistyötä jonkin sidosryhmän kanssa. Yhteistyö asiakkaiden, alihankkijoiden tai tavarantoimittajien ja tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa oli melko tasaista eri toimialojen vastaajayritysten kesken. Alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö oli yleisintä, mutta lähes yhtä yleistä oli asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö. Tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa tehtiin kolmanneksi eniten yhteistyötä.

Vaihtelevin sidosryhmä, jonka kanssa yhteistyötä tehtiin tai ei tehty, olivat kilpailijat. Logistiikkapalvelutoimialan vastaajien keskuudessa kilpailijoiden kanssa tehdään jopa enemmän yhteistyötä kuin tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa. Myös lähdekirjallisuudessa törmäsin usein logistiikkapalveluntarjoajien keskinäiseen yhteistyöhön. Yritys hyötyy vahvasta toiminnallisesta integraatiosta sellaisen yritysten kanssa, jolla on samanlaista markkinaosaa. Kilpailijoiden kanssa ei tehty ollenkaan yhteistyötä tukkukauppa- ja alkutuotantotoimialojen vastaajayritysten keskuudessa.

Vastaajayritysten hankinta- ja yhteistyöstrategiaa kuvasi parhaiten väittämät ”hankinnat kilpailutetaan” sekä ”panostus yhteistyösuhteisiin”. Lähdekirjallisuuskkin tuki hankintojen kilpailuttamisen yleisyyttä. Panostus yhteistyösuhteisiin on ollut merkittävästi läsnä koko opinnäytetyössä. Myös vastaajayritysten keskuudessa yhteistyön tärkeys esimerkiksi juuri tavoitteiden saavuttamisen kannalta on ymmärretty. Kolmanneksi eniten vastaajayritykset vastasivat väittämän ”liiketoiminnan kehittäminen” kuvaavan hankinta- ja yhteistyöstrategiaansa. Myös liiketoiminnan kehittäminen liittyy lähdekirjallisuuden valossa yhteistyön avulla saavutettaviin etuihin. ”Kapasiteetin ostaminen alihankkijoilta” kuvasi joidenkin vastaajayritysten hankinta-

ja yhteistyöstrategiaa. Pieni osa vastaajista vastasi pitkien maksuaikojen olevan osa heidän hankinta- ja yhteistyöstrategiaa. Lähdekirjallisuuden perusteella pitkät maksuajat kuitenkin kielivät kannattamattomasta yhteistyöstä. Vähiten vastaajayritysten keskuudessa vastattiin väittämän ”kokonaisuuksien ostaminen avaimet käteen -periaatteella” -väittämän kuvaavan hankinta- ja yhteistyöstrategiaansa. Kyseisen väittämän heikko suosio tuli minulle yllätyksenä, sillä lähdekirjallisuuden valossa tämäntyyppinen yhteistyö on ostajan kannalta hyödyllistä.

Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin miksi he tekevät tai tekisivät yhteistyötä markkinoilla. Lähdekirjallisuudessa korostettiin yhteistyön avulla saavutettavia tavoitteita, joita yritys ei voisi saavuttaa ilman yhteistyötä. Vastaajayritysten keskuudessa kilpailuaseman vahvistaminen oli yleisin syy yhteistyön harjoittamiselle. Kustannustehokkuus nousi toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. Lähdekirjallisuuden valossa nämä kaksi yleisintä syytä yhteistyönharjoittamiselle olivat odotettavissa. Kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi koettiin osaamisen kehittäminen, mikä onkin mahdollista juuri ulkoistamisen kautta. Vastaajayritykset olivatkin vastanneet, että toiseksi eniten juuri palveluntarjoajan parempi osaaminen vaikuttaa ulkoistamispäätökseen. Lähdekirjallisuudessa korostettiin, että ulkoistamisen kautta yritys pääsee käsiksi palveluntarjoajan erikoisosaamiseen. Osa vastaajista piti uuden tiedon hankkimista perustelun yhteistyön tekemiselle. Neuvotteluvoimaa haluttiin joidenkin vastaajien keskuudessa kasvattaa yhteistyön tekemisen avulla. Vaikka kaikki vastaajat olivat vastanneet tekevänsä yhteistyötä jonkin sidosryhmän kanssa, ilmeni tässä kohtaa kyselyä, että vastaajista kymmenen vastasi, että aikomuksia yhteistyön tekemiselle ei ole. Tämä johtunee valmiista vastausvaihtoehdoista, jotka eivät olleet tarpeeksi selkeitä.

Viimeisenä tarkastelin vastaajayritysten harjoittaman sidosryhmäyhteistyön tiiviyyttä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sidosryhmäyhteistyönsä tiiviyyttä jälleen valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Säännöllinen tietojenvaihto oli yleisin väittämä vastaajien keskuudessa, reilusti yli puolet arvioivat sidosryhmäyhteistyönsä olevan säännöllistä tietojenvaihtoa. Säännöllisen tietojenvaihdon tärkeys on tullut ilmi lähdekirjallisuudessa hyvin usein. Yhteinen kehitystyö oli toiseksi yleisin vastaajien valitsema väittämä. Lähes puolet vastaajayrityksistä teki yhteistä sidosryhmäläistensä kanssa. Etenkin ostajan ja myyjän välinen yhteinen kehitystyö on lähdekirjallisuuden mukaan erittäin suotavaa tuotteen sopivuuden varmistamiseksi. Yhteistyönsä tiiviyyttä satunnaiseksi kommunikoinniksi kuvasi neljäsosa vastaajista. Kolme yritystä, jotka kuvailivat yhteistyönsä tiiviyyttä satunnaiseksi kommunikoinniksi vastasi harjoittavansa yhteistä kehitystyötä. Lähdekirjallisuudessa puhuttiin yhteisen kehitystyön vaativan läheistä yhteistyötä toimijoiden välillä. Vastaajayrityksistä yksitoista vastasi toteuttaneensa tai suunnittelemansa yhdistymistä yhteistyökumppanin kanssa. Yksi vastaaja vastasi, että ei harjoittanut yhteistyötä lainkaan. Kyseinen yritys toimi vähittäiskaupan toimialalla.

Tutkimusongelmana oli selvittää mikä on palveluntarjoajan rooli yritysasiakkaan toimintojen kehittämisessä. Palveluntarjoajan roolin voidaan sanoa liittyvän sen rooliin yhteistyökumppanina sekä kattavan palvelutarjonnan luojana. Palveluntarjoajan rooli yhteistyön kannalta on suunnitella, ohjata, parantaa sekä kehittää yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Tavoitteena on näin saavuttaa innovatiivisia parannuksia asiakkaidensa logistiikkatoiminnoissa. Toiminnalle asetetut vaatimukset on oltava molempien osapuolien tiedossa ja toiminnan kehittäminen on tärkeä osa yhteistyötä. Palveluntarjoaja ja asiakasyritys luovat yhdessä strategian, jonka avulla parannetaan tehokkuutta ja materiaalivirtaa muun muassa vähentämällä varastoja sekä parantamalla myyntiä. Palveluntarjoajan tulee olla läheinen yhteistyökumppani, jonka kanssa asiakasyritys yhdessä suunnittelee, ohjaa, parantaa sekä kehittää yhteistyötä ja sitä kautta toimintoja. Palveluntarjoaja ottaa vastuuta yritysasiakkaan toiminnoista. Palveluntarjoaja ja asiakasyritys voivat kehittää yhdessä suunnittelua ja prosesseja, ja tätä kautta toimia kustannustehokkaammin leikaten yleiskustannuksia, jakaa osaamista sekä välttää asiakkaan kannalta useasta toimittajasta asiakkaalle koituvat suuremmat kustannukset. Yhteistyön avulla voidaan siis saavuttaa parempi strateginen asema ja mahdollisuus kehittyä.

Palvelutarjonnan suhteen palveluntarjoajan rooli on asiakkaan tarpeita vastaavan joustavan palveluvalikoiman tarjoaminen. Neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja on asiakasyrityksen tarvitsemien toimintojen tai palvelujen koordinoija, joka integroi toiminnot tai palvelut parhaalla mahdollisella asiakasta hyödyttävällä tavalla. 4PL voi tarjota muun muassa yritysasiakkaan tilaus-toimitusketjun analysointia sen uudelleensuunnittelua sekä avustavan tietovirran toimittamista. 4PL voi tarjota konsultointipalvelua, johon kuuluvat varaston optimointi suhteessa kuljetusten optimointiin sekä optimaalisten kuljetusmuotojen löytäminen. Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoaja voi tarjota perinteisten palvelujen, kuten kuljetusten ja varastoinnin, lisäksi esimerkiksi rahoituspalveluita, sopimusvalmistusta sekä hankintaa. Lisäarvopalveluilla voidaan syventää yhteistyösuhdetta asiakkaan kanssa. Palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen yhteinen tutkimus- ja kehitystyö luo mahdollisuuksia molemmille osapuolille, sillä siitä on tullut yhä kalliimpaa. Säännöllinen ja tehokas tiedonvaihto ostajan ja asiakkaan välillä varmistaa tuotteen sopivuuden. Toimittaja voi muun muassa ehdottaa vaihtoehtoisia menetelmiä, jolla on alhaisempi hinta. Uusia tuotteita yhdessä kehitettäessä, on kehittäminen nopeampaa, halvempaa sekä laadukkaampaa. Vastaaajayrityksistä melkein puolet vastasi tekevänsä yhteistä kehitystyötä. Palvelurajapinnassa toiminnan on oltava informatiivista ja avointa molempiin suuntiin. Jos palveluntarjoaja täyttää nämä roolinsa, saavutetaan yhteistyöstä molemmipuolista hyötyä. Tehokkuus ja liiketoiminnan volyymit lisääntyvät, minkä taustalla vaikuttavat resurssien hankintaan sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät hyödyt. Yhteistyön tulisi johtaa win-win tilanteeseen: molemmat osapuolet hyötymät.

6.2 Itsearvioni

Olen ollut aiheen valintaan tyytyväinen koko opinnäytetyöprosessin ajan, mikä on auttanut työssä edistymisessä huolimatta kyselyyn liittyvistä ongelmista. Aiheen rajausta ja syvempi käsitteleminen tuntui aluksi hankalalta, mutta säännölliset ohjaustuokiot lehtori Oikkosen kanssa varmistivat työn etenemisen ja aiheesta pysymisen. Aineiston hankinta työtä varten oli haastavaa ja opettavaista. Suurin osa hyvistä lähteistä oli englanninkielisiä, mikä toi oman haastavuutensa ja mielenkiintonsa teorian kirjoittamiseen. Koen oppineeni paljon juuri monipuolisen lähdekirjallisuuden kautta.

Opinnäytetyöhön liittyvää kyselyä en ollut toteuttamassa, mikä aiheutti vaikeuksia sekä opinnäytetyön aikataulutuksen että tutkimustulosten analysoinnin suhteen. Kysely oli johdonmukainen, mutta ehdottomasti liian paljon vastaajan aikaa vievä sisältäen liian monta kysymystä. Kysymykset olivat selkeitä, mutta valmiit vastausvaihtoehdot olisivat vaatineet tarkempaa miettimistä. Jos kysely olisi keskittynyt vain ulkoistamiseen ja hankinta- ja yhteistyöstrategiaan olisi ollut suotavaa lisätä ulkoistettuihin toimintoihin joitakin toimintoja kuten myynti- ja ostotoiminta, toiminnanohjaus sekä tuotteiden ja palvelujen suunnittelu. Kysymysten suuri määrä on saattanut osaltaan vaikuttaa vastausten ristiriitaisuuteen esimerkiksi juuri yhteistyön harjoittamisen kohdalla. Kyselyn tuloksia analysoidessani kaikki vastaajat vastasivat tekevänsä yhteistyötä ainakin jonkin sidosryhmän kanssa. Myöhemmin kun heiltä tiedusteltiin yhteistyön tekemisestä jopa kaksitoista vastasi, että suunnitelmia yhteistyön tekemiselle ei ole, ja pyydetessä arvioimaan yhteistyön tiivyyttä vastaajista yksi vastasi, ettei harjoita yhteistyötä lainkaan. Ongelmia muodostui myös analysoidessani kysymyksen tuloksia, jossa vastaajilta kysyttiin heidän tämänhetkistä ulkoistetuista toiminnoistaan. Kyselylomakkeessa ei ollut annettu vastausvaihtoehtoa ”ulkoistettu 0 %”. Vastausvaihtoehtoina olivat ”ei toimintoa”, mikä oli selvästi ymmärretty vastaajien keskuudessa monella eri tavalla. Osa vastaajista oli selvästikin olettanut tämän olevan vastausvaihtoehto ”0 % ulkoistettu”. Ensimmäinen vastausvaihtoehto oli ”0-25 % ulkoistettu”, ja näin osa vastaajista on voinut valita tämän vastausvaihtoehdon halutessaan vastata, että toimintoa ei ole heillä ulkoistettu. Muuten tutkimusmenetelmänä käytetty strukturoitu kyselylomake toimi tehtävässään hyvin, kun ottaa huomioon, että kyselyn tekijöiden tavoitteena oli saada kasaan mahdollisimman suuri otanta. Laadullinen tutkimus käytetyn määrällisen tutkimuksen rinnalla olisi varmasti tuonut tutkielman uusia ja erilaisia mielenkiintoisia näkökulmia.

Olen mielestäni saanut aikaan kattavan tutkielman palveluntarjoajan roolista asiakasyrityksen toimintojen kehittämisessä. Onnistuin mielestäni tuomaan hyvin esille palveluntarjoajalta ja sen yritysasiakkaalta vaadittavan yhteistyön merkityksen yritysasiakkaan toimintojen kehittämisessä. Teoriaosio tuki empiiristä osiota joko vahvistaen tai tuoden uusia näkökulmia tutkimustuloksiin.

6.3 Jatkotutkimusten aiheet

Tutkielmaa tehdessäni tuli mieleeni, että olisi mielenkiintoista tutkia miten yrityksen kannattavuus parantuu, kun se ulkoistaa toimintojaan palveluntarjoajalle ja aloittaa yhteistyön sen kanssa. Tutkielmassa voisi verrata erilaisten mittareiden avulla saatuja tuloksia ennen ja jälkeen ulkoistamisen.

Toinen tutkimusaihe voisi olla edellisen kaltainen, mutta siinä tutkittaisiin sitä muutosta, joka tapahtuu yrityksen toiminnoissa, kun se aloittaa yhteistyön logistiikkapalveluntarjoajan kanssa. Kyse voisi olla case-tapauksesta, jossa yritys aikoo ulkoistaa joitakin toimintoja. Mielenkiintoista olisi tutkia case-yrityksen logistiikkatoiminnoissa tapahtuvaa muutosta, kun ne ulkoistetaan kokonaan neljännen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajalle.

Lähteet

Kirjallisuus

- Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. *Buying business services*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. *Purchasing Principles and Management*. 9. painos. Lontoo: Financial Times.
- Benton, W. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. 2. painos. New York: McGraw-Hill.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. 2005. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. 2002. *Relationship marketing: Creating stakeholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Freeman, E. R. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston, Mass.: Pitman.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3. painos. Chichester: Wiley.
- Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. *Logistiikka osana strategista johtamista*. Helsinki: WSOY.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. *Teollisuustalous*. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Hokkanen, S., Luukkainen, M. & Karhunen, J. 2011. *Logistisen ajattelun perusteet*. 6. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. *Tilastolliset menetelmät*. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. *Hankintojen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. *Logistiikan ulkoistaminen*. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry & Liikenne- ja viestintäministeriö.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Kogan Page Staff (Reuvid, J.) 2001. *Managing Business Support Services*. Milford: Kogan Page.
- Lewis, J. 1995. *The connected corporation: how leading companies win through customer-supplier alliances*. New York: The Free Press.
- Lysons, K. & Farrington, B. 2006. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. painos. England: Pearson Education Limited.
- Mangan, J., Lalwani, C. & Butcher, T. 2008. *Global Logistics and Supply Chain Management*. Chichester: John Wiley.
- Mentzer, J. 2001. *Supply chain management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nummenmaa, L. 2009. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Porter, M. 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Rauhala, M. 2011. *Osta oikein, ansaitse enemmän*. Helsinki: Talentum.

Rushton R. & Walker S. 2007. *International logistics and supply chain outsourcing*. London & Philadelphia: Kogan Page.

Sakki, J. 2009. *Tilaus-toimitusketjun hallinta, B2B - Vähemmällä enemmän*. Helsinki: Hakapaino.

Subba, R. 2010. *Human Resource Management: Text and Cases*. Mumbai: Global Media.

Tuominen, K. 2010. *Yhteiskuntavastuuopas ISO 26000, Itsearviointin työkirja*. Turku: Benchmarking.

Valli, R. 2001. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle: hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja - suhteessa*. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Willcocks, L, Cullen, S. & Craig, A. 2011. *The Outsourcing Enterprise*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Östring, P. 2004. *Profit-focused supplier management: how to identify risks and recognize opportunities*. New York: AMACOM.

Artikkelit

Acord, T. 2000. To sub or not to sub. *FDM*. 2/2000, 28-29.

Ahola, T., Laitinen, E., Kujala, J. & Wikström, K. 2008. Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. *International Journal of Project Management*. 1/2008, 87-94.

Barker, T. & Zabinsky, Z. 2011. A multicriteria decision making model for reverse logistics using analytical hierarchy process. *Omega* 5/2011, 558-573.

Choudhuri, B., Maguire, S. & Udechukwu, O. 2009. Revisiting learning outcomes from market led ICT outsourcing. *Business Process Management Journal* 4/2009, 569.

Deepen, J., Goldsby, T., Knemeyer, A. & Wallenburg, C. 2008. Beyond expectations: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of business logistics* 2/2008, 75.

Dutton, G. 2009. The Rise of the 4PL. *World Trade* 1/2009, 20-23.

Fill, C. & Visser, E. 2000. The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. *Management Decision* 1/2/2000, 43.

Gardner, A. 2011. The Evidence on Effectiveness. *Compensation & Benefits Review* 4/2011, 236-244.

Greer, C., Youngblood, S. & Gray, D. 1999. Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *The Academy of Management Perspectives* 3/1999, 85.

Huiskonen, J. & Pirttilä, T. Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship. *International journal of production economics* 2/2002, 177.

- Ippolito, A. 2009. Creating value in multiple cooperative relationships. *International Journal of Quality and Service Sciences* 1/2009, 255.
- Kersten, W. & Koch, J. 2010. The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 2/2010, 185.
- Koss, J. 2003. Contract packing. *Beverage World* 122/2003, 78.
- Krumwiede, D. & Sheu, C. 2002. A model for reverse logistics entry by third-party providers. *Omega* 5/2002, 325.
- Lieb, R. 2005. THE 3PL INDUSTRY: Where It's Been, where it's going. *Supply Chain Management Review* 9/2005, 20.
- Love, J. 2004. 3PL/4PL - Where Next?. *Logistics and transport focus* 6/2004, 18.
- Macmillan, P. 2008. Benefits, risks, selection criteria and success factors for third-party logistics services. *Maritime Economics & Logistics Services* 10.4/2008, 380-392.
- Maltz, A. & DeHoratius, N. 2005. Warehousing Today. *Material Handling & Logistics* 5/2005, 30.
- Murphy, P. & Poist, R. 1996. Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 8/1996, 15.
- Rajagopal, S. & Bernhard, K. 1993. Strategic procurement and competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management* 4/1993, 13.
- Razzque, M. & Sheng, C. 1998. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 2/1998, 89-107.
- Rollins, M., Pekkarinen, S. & Mehtälä, M. 2011. Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 10/2011, 956-971.
- Roos, G. 2000. Buyers look to value-added services to lower cost. 7/2000, 36-38.
- Simran, K., Tejinder, S. & Paramjit, K. 2011. Off-Shoring and Outsourcing. *Journal of Applied Business Research* 1/2011, 113-121.
- Stank, T., Keller, S. & Daugherty, P. 2001. Supply chain collaboration and logical service performance. *Journal of Business Logistics* 1/2001, 29-48.
- Swinder, J. & Srivatsa, S. 2001. The influence of purchasing strategies on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 4/2001.
- Vaidyanathan, G. 2005. A framework for evaluating third-party logistics. *Communications of the ACM - Interaction design and children* 1/2005.
- Vijayvargiya, A. & Dey, A. An analytical approach for selection of a logistics provider. *Management Decision* 3/2010, 403-418.
- Wraige, H. 2003. Call in the experts. *Professional Engineering* 7/2003, 48.

Zineldin, M. & Bredenl w, T. 2003. Strategic alliance and challenges: a case of strategic outsourcing relationship "SOUR". International journal of physical distribution & logistics management 5/2003, 449-464.

S hk iset l hteet

Langley, J. & Capgemini. 2012. 2012. Third-Party logistics study. Viitattu 24.12.2011. <http://www.3plstudy.com/>

EslogC. 2011. Viitattu 7.12.2011. <http://eslogc.fi/fi/etusivu>

Holmlid, S. 2005. Service Design methods and UCD practice. Viitattu 16.4.2012. http://www.sintef-group.com/project/EFFIN/Dokumenter/Workshop%202005/Interact%20Proceedings_final.pdf#page=63

Inman, R. 2012. Make-or-buy decisions. Viitattu 21.12.2011 <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Make-or-Buy-Decisions.html#b>

Pohjalainen, V. 2006. Ict-ulkoistaminen muuttuu globaaliksi. Digitoday 18.10.2006. Viitattu 15.2.2012. <http://www.digitoday.fi/data/2006/10/18/ict-ulkoistaminen-muuttuu-globaaliksi/200618029/66>

Sakki, J. Kannattavampaa tilaus-toimitusketjun yhteistyötä. Viitattu 22.4.2012. http://www.scmbestpractice.com/pdf/SCM%20Best%20Practice_FIN.pdf

Salmela, E., Nieminen, L. & Lukka, A. 2006. Prosessien kehitys ja ICT:n hyödyntäminen hankintatoiminnassa, logistiikassa ja toimitus- ja kysynt ketjun hallinnassa. Viitattu 31.12.2011. http://partnet.vtt.fi/serviisi/tiedostot/serviisi_loppuraportti.pdf

Suomen Huolintaliikkeiden Liitto. 2012. Viitattu 15.3.2012. <http://ek2.ek.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/tehtavat.php>
Suomen Kuljetusopas. 2012. Viitattu 20.3.2012. <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/pakkaaminen/>

Tieke. Taloushallinto ja verkkolasku, taloushallinnon osa-alueet. Viitattu 15.3.2012. <http://www.tieke.fi/display/taloushallinto/Taloushallinnon+osa-alueet>

Tieke. Taloushallinto ja verkkolasku, taloushallinnon ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät. Viitattu 15.3.2012. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441159>

Tilastokeskus. 2008. Intia ja vanha EU vetävät palveluja, Kiina ja uusi EU teollisuutta. Viitattu 13.3.2012. http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_001.html?s=0

Julkaisemattomat lähteet

Gray, J. 2006. Essays on manufacturing outsourcing. Chapel Hill: University of North Carolina.

Hartikainen, J. 2012. ICT-ulkoistamisen haasteet informaatioturvallisuuden näkökulmasta. Tietojenkäsittelyn Pro Gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37487/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201203061336.pdf?sequence=1>

Heikinmäki, A. 2009. Tietojärjestelmät pk-yrityksissä - tehty tutkimus ja kehysmallit. Tietojärjestelmätieteen kandidaattitutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20054/Antti.Heikinm%C3%A4ki.pdf?sequence=1>

Heimoaho, J. 2010. HR-toimintojen ulkoistaminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava.

Henttinen, M. 2011. Älykäs rajapinta logistiikassa. Logistiikkayritysten Liitto ry. PowerPoint-esitys.

Kitinprami, T. 2011. ESLogC - Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanke 2009-2012 - Osaaminen-työpaketti (WP3) Laurea. PowerPoint-esitys.

Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman viitekehys.	9
Kuvio 2: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2003, 25). .	17
Kuvio 3: Ulkoistamisprosessin päävaiheet mukaillen (Jalanka ym. 2003, 14).	18
Kuvio 4: Tukitoimintojen ulkoistamisen kehittyminen (Kiiskinen ym. 2002, 188).	25
Kuvio 5: Yhteistyön koordinointi (Huiskonen & Pirttilä 2002, 180).	44
Kuvio 6: Organisaatorakenne ESLogC organisaatorakenne (ESLogC 2011).	48
Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden yritysten toimialat.	51
Kuvio 8: Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärät.	52
Kuvio 9: Kyselyyn vastanneiden henkilöiden tehtävänimikkeet.	52
Kuvio 10: Jakauma toiminnoista, joista ulkoistettu 25-100 %.	53
Kuvio 11: Jakauma ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	56
Kuvio 12: Jakauma logistiikkapalvelutoimialan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	58
Kuvio 13: Jakauma lopputuotanto- ja valmistusalojen vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	58
Kuvio 14: Jakauma tukkukaupan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	59
Kuvio 15: Jakauma palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	60
Kuvio 16: Jakauma rakennusalan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	60
Kuvio 17: Jakauma komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistustoimialojen vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	61
Kuvio 18: Jakauma vähittäiskaupan toimialan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	62
Kuvio 19: Jakauma alkutuotantoalan vastaajayritysten ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	62
Kuvio 20: Jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	63
Kuvio 21: Jakauma henkilöstöhallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä. ..	65
Kuvio 22: Jakauma taloushallinnon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	66
Kuvio 23: Jakauma ICT:n ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	67
Kuvio 24: Jakauma huollon ja tullauksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	68
Kuvio 25: Jakauma kuljetuksien ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	69
Kuvio 26: Jakauma paluulogiikan, huollon ja varaosatoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	70
Kuvio 27: Jakauma valmistuksen ja kokoonpanon ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	71
Kuvio 28: Jakauma varastoinnin ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	72
Kuvio 29: Jakauma pakkaamisen ja lähettämisen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	73
Kuvio 30: Jakauma vastaajayritysten harjoittamasta sidosryhmäyhteistyöstä.	75
Kuvio 31: Jakauma logistiikkapalvelualalla toimivien vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.	76
Kuvio 32: Jakauma lopputuotanto- ja valmistustoimialojen vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.	76
Kuvio 33: Jakauma tukkukaupan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.	77
Kuvio 34: Jakauma palveluliiketoiminta-alan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä. ..	78
Kuvio 35: Jakauma rakennusallalla toimivien vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä. ..	78
Kuvio 36: Jakauma komponenttien ja osakokonaisuuksien valmistusaloilla toimivien vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.	79
Kuvio 37: Jakauma vähittäiskaupan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.	80
Kuvio 38: Jakauma alkutuotantoalan vastaajayritysten sidosryhmäyhteistyöstä.	80
Kuvio 39: Yrityksien hankinta- ja yhteistyöstrategia.	81
Kuvio 40: Perustelut yhteistyön tekemiselle.	83
Kuvio 41: Sidosryhmäyhteistyön tiiviys.	85

Taulukot

Taulukko 1: Logistiikan ulkoistamisen tasot (Salmela ym. 2006, 14).	15
Taulukko 2: 4PL-malli (Rushton & Walker 2007, 356).	29

Liitteet

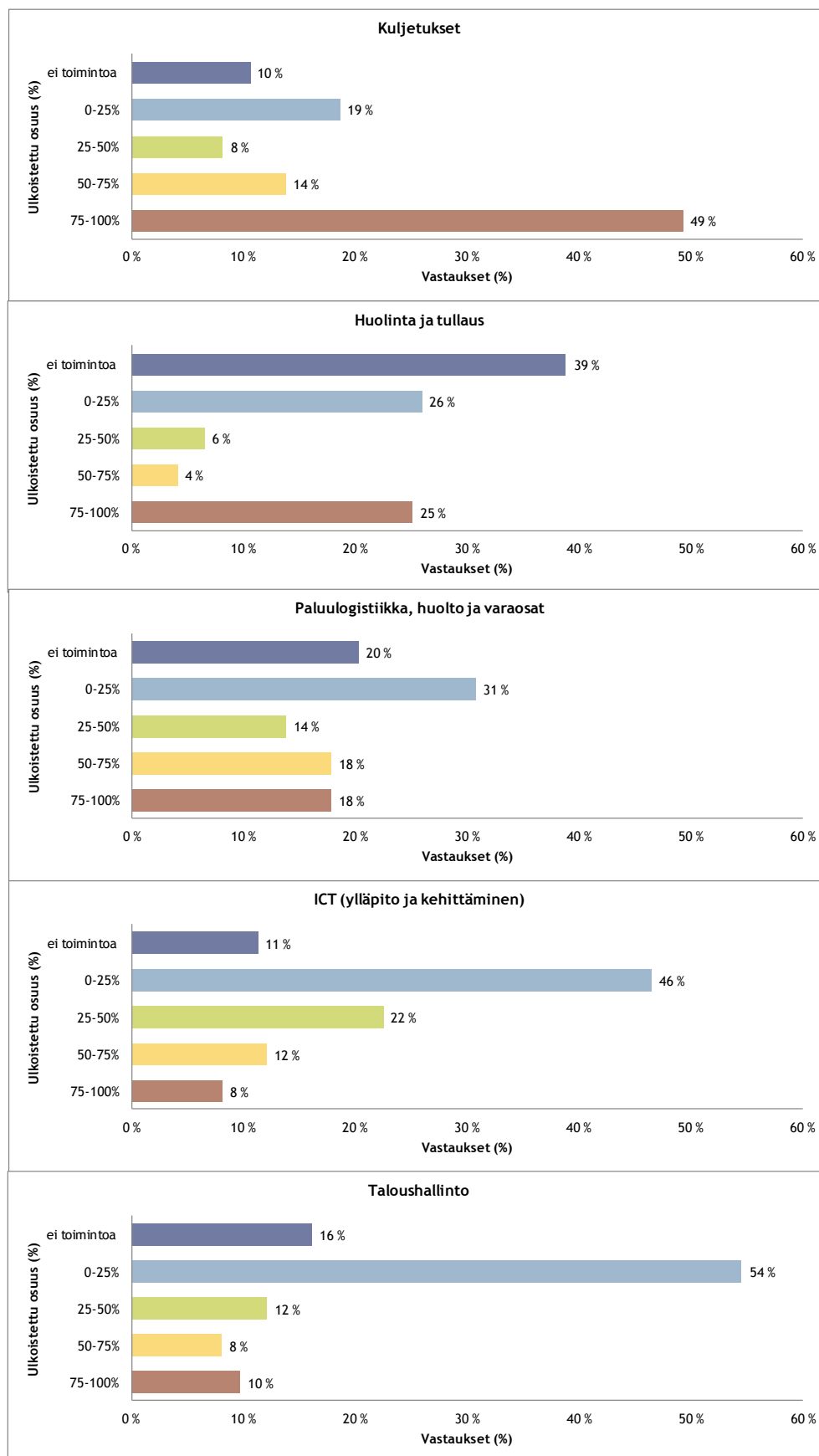
Liite 1 ESLogC työsuunnitelma.....	103
Liite 2 Vastaajayrityksissä ulkoistettujen toimintojen osuudet	105
Liite 3 Kyselylomake	107

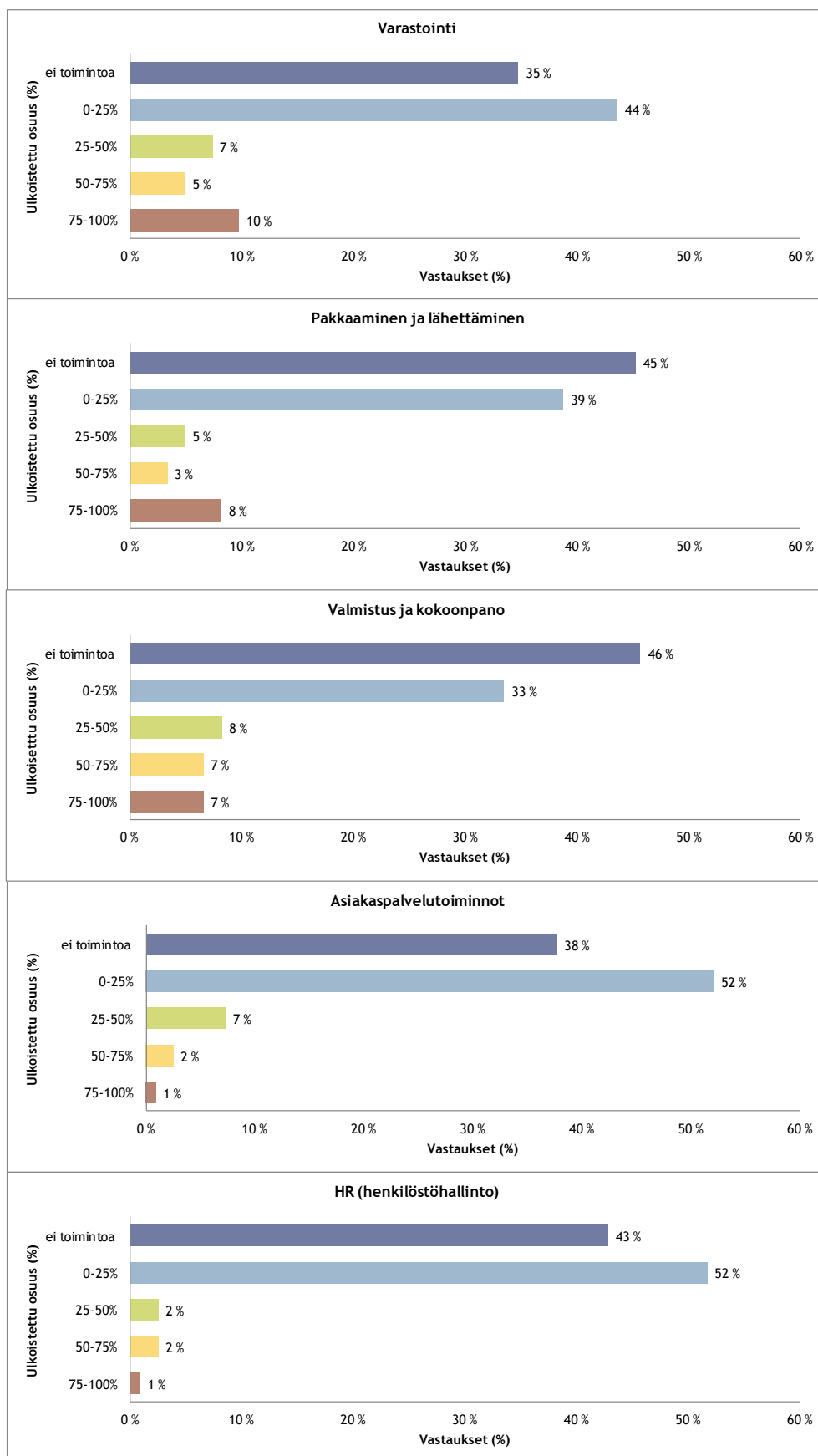
Liite 1 ESLogC työsuunnitelma

Työkokonaisuus	Aikataulu	Vastuu
WP0 Koordinointi	10/09 - 10/12	TechVilla
WP01 Taloushallinto		TechVilla
WP02 Ohjelmat ja seuranta		TechVilla
WP03 Kilpailutukset		TechVilla
WP04 ESLogC yhteistyö		TechVilla
WP1 Logistiikkakeskustoiminta		TechVilla
WP11 Kartoitus ja yhteistyösopimukset	10.12.2009	TechVilla
WP12 Toiminta ja käyttöselvitys	1.10.2010	TechVilla
Kootaan osaprojektien kohteiden toimintatiedot		
WP13 Osallistuva analyysi	3/10 - 2/11	TechVilla
Kootaan eri osaprojektien kohdeaineisto		
WP14 Sijainti ja verkostot	12/10 - 10/11	TechVilla
K6 Sijainti- ja verkostanalyysi, ennusteet		Matrex Oy
WP2 Huomisen Logistiikkakeskus		TechVilla
WP21 Sisälogistiikka		TechVilla
K2 Sisälogistiikan toimintamallit ja tekniikat	2.9.2010	EP-Logistics Oy
K7 Sisälogistiikan uusi tekniikka	12/10 - 10/11	Konsultti
K11 Kehittäminen pilotti-kohteissa	8/11 - 5/12	Konsultti
WP22 Ekologia		
Perustiedot ja esimerkkikohteet	10/09 - 5/12	SYKLI
Ekologiset ratkaisut, hyvät käytännöt		
Ekologinen toiminta, prosessikaavio		
Suunnittelun apuvälineet ja tietopankit		
WP23 Safety & Security		
K5 Safety & Security	6/10 - 11/11	TechVilla
WP24 Tunnistus ja ICT-teknologia		Konsultti
K8 Tunnistus ja ICT	1/11 - 5/12	TechVilla Konsultti
WP3 Osaaminen	10/09 - 6/12	LAMK
WP31 Keskinen alue		HAMK

Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten kehittämishjelmat		
Tulosten arviointi		
WP32 Itä		LAMK
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten kehittämishjelmat		
Tulosten arviointi		
WP33 Uusimaa		LAUREA
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten kehittämishjelmat		
Tulosten arviointi		
WP4 Alueelliset vaikutukset		TechVilla
WP 41 Kestävä liikkuminen ja logistiikkakeskukset	10/09 - 5/12	VALONIA
Tutkimus ja selvitykset		
Suunnittelun työkalut, best practices		
Tulosten koonti		
WP42 Logistiikkakeskittymät		TechVilla
K3 Logistiikka-alueet ja toimintamallit	3.10.2010	Pöyry Finland Oy
K9 Kehittämispotentiaali ja tarpeet	2/11 - 6/12	Konsultti
WP43 Kehä V		TechVilla
logistiikkavyöhykkeenä		
K4 Vyöhykkeen tila ja kehityspotentiaali	6/10 - 1/11	Liidea Oy
K10 Kehittäminen, alueet ja toteuttaminen	4/11 - 6/12	Konsultti
WP5 Yhteistoiminta ja jatkuvuus	10/09 - 6/12	TechVilla
WP51 Yhteistoimintamallit	12/09 - 5/10	TechVilla
WP52 Yhteiset foorumit	12/09 - 6/12	TechVilla
K1 Virtuaali ESLogC sivuston pohja	12/09 - 2/10	Tawasta Oy
K12 Paikkatietotyökalu	9/10 - 12/10	Konsultti
WP53 Jatkon toimintamallit	12/11 - 6/12	TechVilla

Liite 2 Vastaajayrityksissä ulkoistettujen toimintojen osuudet





Liite 3 Kyselylomake



Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Vastauksia tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa tai yritystä voi tunnistaa julkaistavista raporteista tai seminaariesityksistä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Yrityskuvaus

1. Vastaajan rooli yrityksessä

- ☐ Omistaja/yrittäjä
☐ Toimitusjohtaja
☐ Logistiikasta vastaava johtaja
☒ Muu johtaja
☐ Asiantuntija
☐ Muu työntekijä

2. Yrityksen toimiala?

--	--

4. Yrityksen henkilöstömäärä?

Downloaded from <http://ajphaphysiol.org/> at University of California, San Diego on September 11, 2012

6. Yrityksenne nykyinen liikevaihto?

Downloaded from <http://ajphaphysiol.org/> at University of California, San Diego on September 11, 2012

8. Näkemyksenne yrityksenne nykyisestä kannattavuudesta?

--	--

10. Arvio yrityksenne henkilöstön nykyisestä työhyvinvoinnista?

--	--

12. Yrityksenne laatujojärjestelmä?

--	--

3. Pääkonttorin postinumero (jos ulkomailla, maan nimi)?

5. Arvio yrityksenne henkilöstömäärän muutoksesta 3-5 vuoden kuluessa?

7. Arvio yrityksenne liikevaihdon muutoksesta 3-5 vuoden kuluessa?

9. Arvio yrityksenne kannattavuuden muutoksesta 3-5 vuoden kuluessa?

11. Arvio yrityksenne nykyisestä asiakastyytyväisyydestä?

--	--

13. Arvionne yrityksenne logistiikan suorituskyvystä?
(Huom! Kaksi vastauskenttää vierekkäin)

	Nykytila				Arvio 3-5 vuoden kuluttua			
	heikko	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	heikko	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä
Joustavuus ja mukautumiskyky	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Eri toimintojen keskinäinen saumattomuus	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Tietämys	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Koneet, laitteet ja toimitilat	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Kustannusrakenne	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Toimitusvarmuus	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Toimintaan sitoutunut pääoma	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Ekologisuus	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Vastuullisuus	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙

14. Näkemyksenne toimialanne markkinatilanteesta tällä hetkellä ja arvio muutoksesta lähitulevaisuudessa
(Huom! Kaksi vastauskenttää vierekkäin)

	Nykytila				Arvio muutoksesta 3-5 vuoden kuluessa					
	erittäin vähäinen	vähäinen	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	vähenee paljon	vähenee	pysyy samana	kasvaa	kasvaa paljon
Kysynnän heilahtelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alihankkijoiden lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketapahtumien lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viennin osuus liikevaihdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuonnin osuus liikevaihdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoiden suhdannevaihtelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Yrityksenne strategian toteutuminen tavoitteisiin nähden

	heikko	välttävä	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä
Markkina-asema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation rakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaaminen ja kyvykkyydet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen (management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajuus (leadership)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostot ja yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavaramerkit, patentit ja sopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Yrityksenne liiketoimintaosaamisen taso toiminnoittain

	heikko	välttävä	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä
Hankintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynti- ja markkinointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessin hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhdetoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologiaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietohallinto-osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusketjuosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö-osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Investointisuunnitelmat 3-5 vuoden kuluessa
(Huom! Kaksi vastauskenttää vierekkäin)

	Panostukset henkilöstön osaamiseen					Panostukset koneisiin, laitteisiin ja toimitiloihin				
	ei lainkaan	vähän	kohtalaisesti	pajon	erittäin paljon	ei lainkaan	vähän	kohtalaisesti	pajon	erittäin paljon
Asiakaspalvelutoiminnot	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR (henkilöstöhallinto)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ICT (ylläpito ja kehittäminen)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolto ja tullaus	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuljetukset	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluulogistiikka, huolto ja varaosat	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistus ja kokoonpano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varastointi	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaaminen ja lähettäminen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Toimintojen nykyinen pääasiallinen sijainti sekä itse tehtävissä että ostettavissa toiminnoissa

	Pk-seutu	muu Etelä-Suomi	Baltia	Venäjä	muu Eurooppa	Aasia ja muu maailma
Asiakaspalvelutoiminnot	○	○	○	○	○	○
HR (henkilöstöhallinto)	○	○	○	○	○	○
Taloushallinto	○	○	○	○	○	○
ICT (ylläpito ja kehittäminen)	○	○	○	○	○	○
Huolinta ja tullaus	○	○	○	○	○	○
Kuljetukset	○	○	○	○	○	○
Paluulogistiikka, huolto ja varaosat	○	○	○	○	○	○
Valmistus ja kokoonpano	○	○	○	○	○	○
Varastointi	○	○	○	○	○	○
Pakkaaminen ja lähettäminen	○	○	○	○	○	○

22. Toimintojen tuleva pääasiallinen sijainti 3-5 vuoden kuluttua sekä itse tehtävissä että ostettavissa toiminnoissa

	Pk-seutu	muu Etelä-Suomi	Baltia	Venäjä	muu Eurooppa	Aasia ja muu maailma
Asiakaspalvelutoiminnot	○	○	○	○	○	○
HR (henkilöstöhallinto)	○	○	○	○	○	○
Taloushallinto	○	○	○	○	○	○
ICT (ylläpito ja kehittäminen)	○	○	○	○	○	○
Huolinta ja tullaus	○	○	○	○	○	○
Kuljetukset	○	○	○	○	○	○
Paluulogistiikka, huolto ja varaosat	○	○	○	○	○	○
Valmistus ja kokoonpano	○	○	○	○	○	○
Varastointi	○	○	○	○	○	○
Pakkaaminen ja lähettäminen	○	○	○	○	○	○

23. Mahdollisia syitä toiminnon siirtämiseen ulkomaille?

- ☐ Ydinliiketoimintaan keskittyminen
- ☐ Työvoimakustannukset
- ☐ Muut kustannukset (kuin työvoima)
- ☐ Työvoiman heikko saatavuus Suomessa
- ☐ Tarvittava osaaminen muualla
- ☐ Pyrkimys löytää uusia markkinoita
- ☐ Kilpailutilanne
- ☐ Tuotevalikoiman laajentaminen tai parantaminen
- ☐ Verotus tai yritystuet
- ☐ Asiakkaan tarpeeseen mukautuminen
- ☐ Parempi infrastruktuuri
- ☐ Toimintoja ei siirry ulkomaille

Hankinnat ja yhteistyö

24. Mitkä väittämät kuvaavat yrityksenne hankinta- ja yhteistyöstrategiaa?

- ☐ Hankinnat kilpailutetaan
- ☐ Panostus yhteistyösuhteisiin
- ☐ Kokonaisuuksien ostaminen "avaimet käteen" -periaatteella
- ☐ Kapasiteetin ostaminen alihankkijoilta
- ☐ Pitkät maksuajat
- ☐ Liiketoiminnan kehittäminen
- ☐ Jokin muu, mikä

25. Miksi teette tai tekisitte yhteistyötä markkinoilla?

- ☐ Ei suunnitelmia yhteistyön tekemiseen
- ☐ Kustannustehokkuuden parantaminen
- ☐ Kilpailuaseman vahvistaminen
- ☐ Osaamisen kehittäminen
- ☐ Uuden tiedon hankkiminen
- ☐ Neuvotteluvoiman kasvattaminen
- ☐ Jokin muu, mikä

26. Sidosryhmät, joiden kanssa teette yhteistyötä?

- ☐ Ei yhteistyötä lainkaan
- ☐ Samalla alalla toimivien kilpailijoiden kanssa
- ☐ Asiakkaiden kanssa
- ☐ Alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa
- ☐ Tukipalveluita toimittavien yritysten kanssa
- ☐ Jokin muu, mikä

27. Arvionne sidosryhmäyhteistyön tiiviyydestä?

- ☐ Ei yhteistyötä lainkaan
- ☐ Satunnainen kommunikointi
- ☐ Säännöllinen tietojenvaihto
- ☐ Yhteinen kehitystyö
- ☐ Yhteinen tytäryhtiö
- ☐ Olemme toteuttaneet / suunnittelemassa yhdistymistä yhteistyökumppanin kanssa
- ☐ Jokin muu, mikä

28. Muiden hankinta- ja yhteistyösuhteisiin vaikuttavien tekijöiden merkitys?

	ei merkitystä	vähäinen	kohtalainen	merkittävä	erittäin merkittävä
Palveluntarjoajan taloudellinen vakaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maantieteellinen läheisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintafilosofia (mm. kestävän kehityksen arvot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edullinen hankintahinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo kauppata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä valikoima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva eräko / tilausmäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskien jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Arvionne ulkoistamisen vaikutuksista yrityksenne kilpailukykyyn?

	heikentyy merkittävästi	heikentyy	pysyy ennallaan	paranee	paranee merkittävästi
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastytytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä viihtyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman vaihtuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannustehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Muita ajatuksia tai tarkennuksia kyselyn asiasisältöihin liittyen

Kiitämme osallistumisesta tutkimukseen!

Haluatteko tutkimustulokset sähköpostitse sekä kutsun ESLogC-hankkeen päätösesseminariin keväällä 2012?

☐ Kyllä, tutkimustulokset

☐ Kyllä, kutsun seminaariin

☐ Molemmat